

PAIC 2026-2030

Plan de Acción Internacional de Córdoba

FASE I

Entregables 1, 2 y 3:

- Informe de Prioridades del Ejecutivo,
- Diagnóstico Institucional,
- Diagnóstico Estratégico.

Octubre 2025

NÓMINA AUTORIDADES

Gobernador de Córdoba: Martín Llaryora

Ministerio de Economía y Gestión Pública: Guillermo Acosta

Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales: Juan Carlos Massei

Subsecretario de Relaciones Internacionales: Rodrigo Ceballos Bisso

Equipo Subsecretaría de Relaciones Internacionales: Azul Borletto y Rosario Bruschini

Contraparte Técnica CFI: Sofía Loydi.

Equipo Paradiplomacia.org

Coordinador General: Nicolás Mancini

Coordinador Técnico: Simón González

Consultores: Santiago García Vence, Martina Sanz Félix, Delfina Maglier

Asistentes técnicos: María del Rosario García Roko, Juan Cruz Linari

Presentación

El presente diagnóstico marca el punto de partida de un proceso ambicioso: el diseño del **Plan de Acción Internacional de la Provincia de Córdoba 2025–2030**. No se trata solo de un ejercicio técnico, sino de un paso estratégico hacia una provincia que piensa su desarrollo con mirada global, que entiende que la competitividad, la innovación y la sostenibilidad no se construyen en soledad, sino en diálogo con el mundo.

Este trabajo fue concebido como una herramienta para mirar a Córdoba desde dentro y desde fuera al mismo tiempo: identificar sus fortalezas, reconocer sus desafíos y ordenar sus capacidades institucionales con el propósito de proyectarse internacionalmente de manera más eficiente, coordinada e inteligente. Sirvió también como una plataforma de entendimiento entre los equipos involucrados en la co-construcción de un plan inédito en el país.

La provincia cuenta con un ecosistema productivo y científico excepcional, con una sociedad emprendedora, con historia industrial y con talento humano reconocido en toda la región. El desafío ahora es transformar ese potencial en una estrategia de inserción internacional sostenida, que una la acción de gobierno con la acción de sus agencias, empresas, instituciones, municipios, universidades y el territorio en general.

El mundo atraviesa una etapa de reconfiguración económica, tecnológica y geopolítica. En ese contexto, Córdoba puede (y debe) ocupar un lugar protagónico: no como espectadora de los cambios, sino como protagonista de un liderazgo paradiplomático claro y profesional del que adolece Argentina y la región.

Este diagnóstico es el punto de partida para construir ese futuro. Los hallazgos aquí reunidos no solo describen una realidad, sino que invitan a actuar sobre ella. La siguiente fase —el diseño del Plan de Acción Internacional— será la oportunidad para institucionalizar una gobernanza moderna, capaz de articular, medir y comunicar con claridad la acción exterior de la provincia. Los desafíos están claros, priorizar, focalizar, ordenar estratégicamente y establecer pautas que faciliten un trabajo en el que todas las áreas interconectadas buscarán hacer sinergias en cada acción.

La internacionalización no es un fin en sí mismo: es un medio para generar más y mejores oportunidades para las y los cordobeses. Ese es, en definitiva, el propósito que guía este trabajo y el compromiso que asumimos al acompañar a la provincia en este proceso.

Paradiplomacia.org le agradece a la Subsecretaría de Relaciones Internacionales por proveer información estadística; registros administrativos; y documentación estratégica que resultaron fundamentales para la elaboración de los entregables.

Asimismo, el equipo consultor le agradece por su participación a: Andrés Michel, Secretario de Política Económica; Natalia Seiler Directora Ejecutiva de la Agencia de Competitividad; Gonzalo Valenci, Director Ejecutivo de la Agencia Córdoba Innovar y Emprender; Diego Puente, Director de la Agencia de Turismo; Gerardo García Oro y Maribel González, Secretario y Responsable del área de cooperación internacional de la Secretaría de Ciencia y Tecnología; Pablo de Chiara, Milena Acosta y Camila Nizzo, Presidente y Responsables de área de la Agencia ProCórdoba; Alejandro Vespasiani, Director General de la Coordinación de Proyectos; Roberto Santamaría, Director de Cooperación y Relaciones Internacionales; y Raúl Sansica, Presidente de la Agencia Córdoba Cultura.

Finalmente, le agradece al Consejo Federal de Inversiones (CFI) por el respaldo y acompañamiento en la gestión administrativa del proyecto.

Equipo Consultor.

Paradiplomacia.org

Índice

1. Diagnóstico: Prioridades del Ejecutivo Provincial

1.1 Resumen Ejecutivo.....	18
1.2 Introducción.....	20
1.3 Prioridades políticas del Gobernador.....	21
1.4 Estrategia de inserción internacional.....	22
1.5 Estrategia geopolítica. Priorización de países y vínculos internacionales.....	24
1.6 Sectores productivos priorizados.....	25
1.7 Consideraciones y recomendaciones para el plan de acción internacional.....	26
1.8 Conclusión.....	29

2. Diagnóstico institucional sobre la estructura gubernamental y el reto de coordinar la acción internacional

2.1 Resumen ejecutivo.....	32
2.2 Introducción.....	33
2.3 Marco normativo de la acción internacional de Córdoba.....	35
2.4 Evolución histórica de la institucionalidad internacional provincial (1985–2025).....	38
2.5 Mapeo de la acción internacional actual del Gobierno Provincial.....	40
2.5.1 Mapeo de la distribución de la acción internacional según el organigrama.....	41
2.5.2 Mapeo según ejes de la acción internacional.....	43
2.6 Análisis institucional de la acción internacional (Enfoque DAFO).....	47
2.6.1 Análisis de debilidades institucionales de la acción internacional.....	48
2.6.2 Análisis de desafíos y riesgos.....	59
2.6.3 Análisis de fortalezas y oportunidades vinculadas a la acción internacional....	60
2.7 Gobernanza de la acción internacional.....	62
2.7.1 Antecedentes de propuestas de gobernanza de la acción internacional.....	62
2.7.2 Lineamiento para la construcción de una propuesta de gobernanza.....	64

2.8 Conclusión.....	66
2.9. Bibliografía.....	70
 3. Diagnóstico estratégico de activos, sectores, capacidades, oportunidades y potencial de la internacionalización de Córdoba	
3.1 Resumen Ejecutivo: Estrategia de Internacionalización de la Provincia de Córdoba.....	73
3.2 Introducción.....	76
3.3 Riesgos y oportunidades en el escenario global emergente.....	76
3.3.1 Análisis de riesgos.....	76
3.3.2 Transformaciones en el comercio internacional y cadenas de valor.....	78
3.3.3 Reconfiguración geopolítica y oportunidades para América Latina.....	80
3.3.4 Priorización geográfica de la acción internacional de la provincia.....	82
3.3.5 Tendencias regionales.....	84
3.4 Capacidades productivas y competitivas de Córdoba.....	85
3.4.1 Estructura productiva y exportadora.....	85
3.4.2 Sectores estratégicos consolidados: agroindustria, automotriz/autopartista, economía del conocimiento, turismo.....	87
3.4.3 Sectores emergentes.....	89
3.5 Activos estratégicos y ventajas comparativas.....	92
3.5.1 Infraestructura logística y de conectividad.....	92
3.5.2 Ecosistema científico-tecnológico y académico.....	92
3.5.3 Capital humano y emprendedor.....	93
3.5.4 Inserción en redes internacionales.....	94
3.6 Oportunidades de vinculación internacional para Córdoba.....	96
3.6.1 Near-shoring y friend-shoring.....	97
3.6.2 Atracción de inversiones extranjeras directas (IED).....	99
3.6.3 Ámbitos subutilizados.....	103

3.6.4 Vínculos estratégicos tradicionales y emergentes.....	106
3.7 Análisis FODA / PESTEL.....	108
3.7.1 Fortalezas.....	108
3.7.2 Debilidades.....	109
3.7.3 Oportunidades.....	110
3.7.4 Amenazas.....	111
3.7.5 Factores PESTEL.....	111
3.8 Anexo.....	114
3.8.1 Escenarios 2025: Geopolítica, comercio, tecnología y finanzas.....	114
3.8.1.1 Escenario base - “Transición competitiva con contención”.....	115
3.8.1.2 Escenario optimista - “competencia administrada y mercados dinámicos”..	118
3.8.1.3 Escenario pesimista - “Confrontación ampliada y mercados fragmentados”.....	120
3.9 Bibliografía.....	123

Tablas, figuras y planos

Tabla I. Oportunidades de mejora.....	14
Figura I. Mapa de países priorizados	25
Figura II. Áreas gubernamentales de la Provincia de Córdoba que realizan actividades relacionadas con las Relaciones Internacionales según marco normativo	42
Tabla II. Mapeo según ejes - Vinculación Internacional	43
Tabla III. Mapeo según ejes - Cooperación Internacional	45
Tabla IV. Mapeo según ejes - Comercio e Inversiones	46
Tabla V. Mapeo según ejes - Posicionamiento Internacional	47
Tabla VI. Matriz desafío – Propuesta	65
Tabla VII. Oportunidades y riesgos en el escenario global	73

Figura III. Marco de riesgo geopolítico 79

Figura IV. Mapa de riesgos 80

Figura V. Porcentaje de ventas de vehículos eléctricos en relación con las ventas
totales.....87

Figura VI. Inversiones de capital para la transición energética 89

Figura VII. Suma de 12 meses del comercio total (exportaciones más importaciones con los
EEUU).....98

Figura VIII. Tasa de crecimiento media anual del PIB 104

Extracto:

El presente documento unifica los entregables 1, 2 y 3 de la Fase I del proyecto **Plan de Acción Internacional de Córdoba (PAIC) 2026-2030**. Su objetivo es establecer un diagnóstico robusto como base para el diseño de una política exterior provincial unificada, estratégica y planificada, alineada con la visión del Poder Ejecutivo y las pautas de acción definidas por el Ministerio de Economía y Gestión Pública.

Esta primera fase es descriptiva y exploratoria por lo que no busca ofrecer soluciones ni propuestas de acción, sino sentar las bases para la Fase II. Se estructura en tres dimensiones que darán luz a la próxima etapa siendo cada una de ellas clave al momento de diseñar los ejes estratégicos, las acciones y los roles que asumirá cada área en ese plan.

La proyección internacional de la provincia refleja una visión productivista y orientada al desarrollo, con un marcado énfasis en la promoción comercial, la generación de inversiones y la apertura de nuevos negocios internacionales. Esta orientación se sustenta en una tendencia creciente de consolidar a Córdoba como un hub de innovación, centrado en la atracción de talento y basado en un ecosistema productivo diversificado. Esta realidad se podrá potenciar y acelerar con un conjunto de definiciones que identifiquen prioridades estratégicas, líneas de acción concretas y mecanismos de articulación interministerial que puedan fortalecer la coherencia de la acción internacional provincial.

Estructura.

El diagnóstico se estructura en tres dimensiones complementarias:

1. **Diagnóstico de prioridades del Ejecutivo Provincial**, que analiza la visión política, estratégica y geopolítica del Gobierno de Córdoba en materia de internacionalización. Como dijimos, este apartado destaca una orientación productivista e internacionalista que busca alinear la acción exterior con la estrategia de desarrollo provincial, priorizando la atracción de inversiones, la cooperación tecnológica y la inserción en mercados estratégicos.
2. **Diagnóstico institucional**, que examina la arquitectura gubernamental y su capacidad para coordinar la acción internacional. El análisis revela un ecosistema

institucional pujante, con agencias y organismos de trayectoria consolidada (ProCórdoba, Innovar y Emprender, Competitividad, ACIF), pero también una alta fragmentación de competencias, variedad de prioridades, ausencia de mecanismos formales de coordinación y debilidades en monitoreo, evaluación y gestión basada en evidencia.

3. **Diagnóstico estratégico**, que identifica los activos, sectores, capacidades y oportunidades de vinculación internacional de Córdoba frente al nuevo contexto global. El estudio subraya el potencial de la provincia en sectores de alto valor agregado —como la bioeconomía, el AgTech, la economía del conocimiento y las energías limpias—, así como su oportunidad para posicionarse en cadenas regionales de valor mediante instrumentos como el Corredor Bioceánico Central y el aprovechamiento de las tendencias de *near/friend-shoring*.

En conjunto, los hallazgos del diagnóstico delinean una provincia con un fuerte potencial internacional, sustentado en su capital humano, su base productiva diversificada y su institucionalidad público–privada, pero que enfrenta desafíos internos de gobernanza y articulación. La principal brecha identificada radica en la falta de coordinación interinstitucional y de una estrategia unificada que integre los esfuerzos dispersos de los distintos organismos provinciales bajo una misma visión, prioridades y valores compartidos.

Visión.

Los resultados de cada diagnóstico confirman la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión internacional coordinado, medible y sostenible, que permita transformar el potencial de Córdoba en liderazgo global efectivo. El Plan de Acción Internacional 2026–2030 se construirá sobre esta base, con el objetivo de institucionalizar un sistema provincial de acción internacional capaz de proyectar a Córdoba en el mundo con identidad, coherencia y capacidad de impacto.

Perfil de Córdoba.

La provincia se consolida como la tercera mayor exportadora del país y mantiene un liderazgo regional sostenido en sectores estratégicos como la agroindustria, la metalmecánica —particularmente en la industria automotriz y la maquinaria agrícola— y la economía del conocimiento. Destaca especialmente en los campos de AgTech y

bioeconomía, donde concentra más del 70% de la capacidad nacional de producción de bioetanol, reforzando así su perfil innovador y competitivo a escala global.

Asimismo, Córdoba cuenta con una arquitectura institucional especializada en materia de gestión internacional, integrada por organismos consolidados como ProCórdoba y la SSRI. Dicha estructura aporta capacidades relevantes y concentra recursos estratégicos que fortalecen la vinculación de la provincia con el entorno global.

El diseño estratégico del proceso de internacionalización adquiere una relevancia central, especialmente ante un escenario global marcado por transformaciones profundas y aceleradas. La transición energética, la digitalización de la economía, la relocalización de las cadenas globales de valor (near-shoring y friend-shoring), la competencia por recursos estratégicos y la emergencia de nuevas normas ambientales y tecnológicas están redefiniendo el mapa global del desarrollo. A estas tendencias se suma un cambio estructural en la distribución del poder económico, tecnológico y comercial a escala global: el eje de crecimiento, innovación e inversión se desplaza progresivamente del Atlántico al Pacífico.

Asia-Pacífico concentra más del 50 % del PIB mundial, lidera la innovación en sectores estratégicos (inteligencia artificial, energías limpias, biotecnología) y será el principal impulsor de la demanda global de alimentos, minerales críticos y conocimiento. Este corrimiento geoeconómico obliga a Córdoba a reorientar sus estrategias de vinculación, sin abandonar sus alianzas tradicionales, incorporando decididamente nuevas regiones prioritarias como India, el Sudeste Asiático, China, Corea del Sur y Medio Oriente.

En este contexto, la internacionalización ha dejado de ser un componente accesorio de la política de desarrollo para convertirse en un requisito estructural del crecimiento provincial. Su incorporación transversal a cada política de estado resulta clave para aprovechar la enorme oferta de oportunidades que presenta el mundo, impulsar la economía, garantizar la competitividad, diversificar la producción y fomentar la creación de empleo de calidad en las próximas décadas.

Activos estratégicos de Córdoba y ventajas comparativas

Córdoba posee atributos estructurales que la posicionan de forma competitiva en el escenario global:

- Diversificación productiva: combina sectores tradicionales de alto peso relativo —agroindustria, automotriz y autopartista, maquinaria agrícola— con sectores emergentes de alto valor agregado como la bioeconomía, la economía del conocimiento, el AgTech y las energías limpias.
- Innovación y ciencia: cuenta con un ecosistema académico, científico y tecnológico de referencia regional, con universidades líderes, centros de investigación de excelencia y un sector privado con creciente capacidad de innovación.
- Capital humano y emprendedor: su sistema educativo y su red de startups y pymes tecnológicas proveen una base sólida para la internacionalización de empresas y la atracción de inversiones.
- Infraestructura estratégica: su ubicación geográfica, sus corredores logísticos y su conectividad la posicionan como nodo articulador en el Cono Sur, especialmente ante el desarrollo del Corredor Bioceánico Central, que permitirá proyectar su producción hacia el Pacífico y Asia.
- Un entramado institucional profesionalizado y potente (Procórdoba, ACIF, SIRI y otras agencias) que viene trabajando junto al sector privado y científico-académico para potenciar las capacidades de la provincia a nivel internacional

Estas fortalezas constituyen la base sobre la cual construir una estrategia internacional ambiciosa que tome riesgos y emule las grandes estrategias que hoy inspiran y transforman el ecosistema internacional. Estrategia que lleve paulatinamente a Córdoba a ser un referente subnacional a nivel federal y regional en agendas estratégicas de desarrollo productivo, innovación y sostenibilidad, sea reconocida por su capacidad para atraer inversiones, promover exportaciones, proyectar su tejido productivo en mercados internacionales y establecer alianzas globales en comercio, ciencia, cultura, turismo y deporte.

Desafíos críticos para la acción internacional.

El liderazgo del gobernador, la claridad de la visión política, el potencial económico de la provincia y la existencia de un ecosistema institucional altamente especializado en materia internacional constituyen activos de enorme valor para la proyección global de Córdoba. Sin

embargo, estos atributos se ven condicionados por una fragmentación estructural que limita la eficacia y el impacto de la acción internacional provincial.

Actualmente, al menos 19 áreas del gobierno provincial desarrollan agendas internacionales propias, con escasos mecanismos formales de coordinación y sin una planificación integral que jerarquice prioridades, asigne responsabilidades o unifique criterios. Esta dispersión genera superposición de iniciativas, duplicación de esfuerzos, uso ineficiente de recursos públicos y mensajes externos no siempre coherentes, afectando la capacidad de la provincia para proyectar una imagen consistente y estratégica hacia el mundo.

A su vez se identifica una oportunidad de mejora en el plano de la información para la toma de decisiones, ya sea por la carencia de un sistema integral de seguimiento o de evaluación de impacto y rendición de cuentas que no se alinean con el principio de políticas basada en evidencias marcadas por el Poder Ejecutivo. Otro desafío central es la falta de una estrategia unificada de comunicación y posicionamiento internacional. La provincia cuenta con numerosos logros, capacidades diferenciales y ventajas competitivas —su capital humano, su base productiva diversificada, su liderazgo en bioeconomía y tecnología—, pero carece de un relato institucional que los articule y proyecte de manera integrada. Sin una narrativa común y una identidad internacional consolidada, Córdoba corre el riesgo de dispersar su capital simbólico y perder visibilidad en los foros, redes y mercados donde podría ejercer liderazgo.

Ante esta situación se confirma la pertinencia de dos líneas de acción claras: a) desarrollar un plan de acción internacional que proponga alternativas para superar las debilidades y desafíos existentes; b) crear una estructura de coordinación y definir un área para liderar este proceso.

Resulta relevante destacar la existencia de consensos políticos amplios entre los distintos actores gubernamentales involucrados en la acción internacional, especialmente en torno a la necesidad de crear mecanismos eficaces de coordinación y priorización de acciones, así como a la voluntad de impulsar un proceso de cambio institucional. Estos elementos se reconocen como condiciones fundamentales para avanzar hacia un nuevo modelo de gobernanza de la acción internacional, más integrado, planificado y orientado a resultados.

Conclusión y línea de acción.

La consolidación de Córdoba como actor internacional en la próxima década dependerá de su capacidad para transformar sus ventajas estructurales en liderazgo global. Esto requiere superar la fragmentación institucional, ampliar el alcance de la acción exterior más allá del comercio, diversificar mercados y construir una política internacional de Estado, sostenida en el tiempo, profesional, coherente y basada en evidencia.

El Plan de Acción Internacional de Córdoba (PAIC) 2026–2030, co-construido entre Paradiplomacia.org, la SSRI y actores públicos relevantes busca establecer un sistema de gestión internacional coordinado, que defina prioridades unifique agendas, redefina competencias y establezca mecanismos de cooperación interinstitucional. Esto garantizará que la ejecución de la visión estratégica del Ejecutivo se realice de manera coherente, sostenible y con base en la evidencia, permitiendo a Córdoba transformar su indudable potencial en un liderazgo global sostenido y efectivo.

Oportunidades de mejora en síntesis.

El siguiente cuadro, sin pretensiones taxativas, adelanta hallazgos sobre los cuáles se trabaja en profundidad en cada uno de los diagnósticos y recibirán especial atención en el transcurso de las siguientes fases.

Tabla I. Oportunidades de mejora

Detalle	Sección de referencia
Fragmentación Institucional: El diagnóstico revela la existencia de al menos 19 organismos del estado provincial (ministerios, agencias, secretarías, etc.) que desarrollan acciones internacionales, lo que genera una alta dispersión de competencias y dificulta la coordinación.	2.5 / 2.5.1
Falta de una estrategia integral de internacionalización que defina prioridades temáticas, geográficas y sectoriales.	2.6
Énfasis Económico-Comercial: Históricamente, la internacionalización provincial ha tenido un fuerte sesgo económico-comercial, impulsada por su temprana atracción de inversión extranjera directa (IED) y consolidada por organismos como	1.3 / 2.4

Detalle	Sección de referencia
ProCórdoba.	
Concentración Exportadora: A pesar de ser la tercera provincia exportadora del país, la canasta de exportación presenta una elevada concentración, donde el 88% de las ventas se explica por solo diez posiciones arancelarias y el 59% por diez destinos.	3.4.1
Rol Geopolítico y Comercial del Eje Atlántico: Brasil continúa siendo el socio estratégico central, absorbiendo cerca del 20% de las exportaciones cordobesas (USD 1.820 millones en 2024), principalmente en vehículos y autopartes, lo que genera una dependencia sectorial.	3.3.2 / 3.3.4 / 3.6.4
Oportunidad en Mercados Emergentes: India emerge como un mercado prioritario para alimentos, medicamentos y tecnología agrícola, impulsado por el crecimiento de su clase media y la apertura progresiva del comercio agroalimentario. Medio Oriente avanza en estrategias de seguridad alimentaria y transición energética financiadas por fondos soberanos, donde Córdoba puede posicionarse con su agroindustria y su potencial en hidrógeno verde y biocombustibles. El desarrollo del Corredor Bioceánico Central con Chile abre oportunidades logísticas clave para acceder al Pacífico y reducir costos de exportación hacia Asia.	3.3.4
Vulnerabilidad a Estándares Ambientales: Las nuevas exigencias ambientales europeas, como el Reglamento de Deforestación (EUDR) y el Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM), podrían convertirse en barreras para las exportaciones cordobesas de soja, carne y maíz.	1.7 / 3.6.4
Liderazgo en Bioeconomía/AgTech: Córdoba es la principal productora de bioetanol del país, con más del 70% de la capacidad	1.6 / 3.4.3

Detalle	Sección de referencia
instalada, y muestra un crecimiento en startups AgTech (94% entre 2020-2023), conectando agroindustria, software y maquinaria agrícola.	
Debilidad de la Coordinación Interinstitucional: La descentralización de la acción internacional no ha sido acompañada por dispositivos de gobernanza, lo que se traduce en ausencia de un protocolo de gestión, un desajuste en el principio de mando único del Gobernador y la dispersión de recursos.	2.6.2
Brecha en Monitoreo y Evaluación: Se evidencia la falta de un sistema consolidado de monitoreo, medición y definición de indicadores, lo que limita la capacidad de hacer evaluaciones de procesos, resultados e impacto, dificultando el uso de políticas basadas en evidencia.	1.3 / 1.7 / 2.9
Reconocimiento por gran parte de los actores gubernamentales de la necesidad de establecer mecanismos de coordinación, priorización de acciones y una voluntad de cambio	2.6.3
Falta de una narrativa y estrategia de comunicación internacional coherente (“marca Córdoba”) que exprese sus ventajas competitivas.	2.6.1
Desafío Logístico y Geopolítico: La provincia impulsa el desarrollo del Corredor Bioceánico Central (CBC) para acceder al Pacífico a través de Chile, una oportunidad que se ve obstaculizada por la mediterraneidad de Córdoba y la infraestructura vial y ferroviaria incompleta.	3.3.4 / 3.6.4

Plan de Acción Internacional para la Provincia de Córdoba

1. Diagnóstico: Prioridades del Ejecutivo Provincial

Fase I. Diagnóstico.

Octubre, 2025.

1.1 Resumen Ejecutivo

El diagnóstico de las prioridades políticas y estratégicas del gobernador de Córdoba revela una visión productivista e internacionalista, orientada a fortalecer las capacidades locales y proyectar a la provincia en el escenario global. El modelo de gestión promueve el desarrollo endógeno del mercado, combinando el impulso al sector productivo, la generación de empleo y la atracción de inversiones privadas con una inversión pública estratégica en infraestructura y servicios que actúan como base para la competitividad.

En este marco, la acción internacional se concibe como una extensión natural de la política de desarrollo, con un fuerte énfasis en la promoción comercial, la captación de financiamiento y la atracción de inversiones. La estructura institucional que la respalda —integrada por organismos como ProCórdoba, Innovar y Emprender, la Agencia de Competitividad y la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales— responde a un modelo de gobernanza multinivel y multiactoral, sustentado en los principios de territorialidad, asociación público-privada, sostenibilidad e innovación basada en evidencia.

Las prioridades de inserción internacional del Ejecutivo provincial se apoyan en una visión integral y dinámica del desarrollo, que combina competitividad, innovación y sostenibilidad. Su enfoque se estructura en torno a seis ejes estratégicos que orientan la proyección global de la provincia: Inversiones y financiamiento público-privado; Comercio e internacionalización de empresas; Ciencia, tecnología, innovación y nuevas economías; Educación, talento y cultura; Turismo; Sostenibilidad y transición energética.

Además, la provincia ha definido una cartera de países estratégicos —entre ellos Estados Unidos, Brasil, China, India, diversas naciones europeas, Arabia Saudita, Japón y socios regionales como Chile, Perú, Colombia y México—, seleccionados según criterios económicos, políticos, culturales y geopolíticos. Las misiones y gestiones realizadas en Europa, Medio Oriente y Asia, junto con el fortalecimiento del Mercosur, reflejan una agenda pragmática que combina diplomacia económica, cooperación tecnológica y posicionamiento internacional.

En cuanto a los sectores productivos prioritarios, destacan la agroindustria, la metalmecánica, la economía del conocimiento y el turismo, por su relevancia en el tejido económico provincial y su alto potencial de internacionalización. Esta convergencia entre políticas internas y acción exterior posiciona a Córdoba como un actor subnacional con

proyección global, capaz de integrarse en cadenas internacionales de valor y en redes de cooperación e innovación.

En conclusión, la estrategia del gobernador busca que Córdoba sea reconocida a nivel mundial por su capacidad de innovar, atraer talento e inversiones, generar confianza y participar activamente en la agenda global del desarrollo sostenible y competitivo. No obstante, este enfoque requiere consolidar una coordinación interinstitucional sólida y mecanismos de seguimiento y continuidad que garanticen la sostenibilidad de la política internacional provincial y su alineación con los objetivos de desarrollo a largo plazo.

1.2 Introducción

El presente informe tiene como propósito identificar y analizar las prioridades políticas, estratégicas y geopolíticas del Poder Ejecutivo de la Provincia de Córdoba, con el fin de asegurar que la futura estrategia de acción internacional se encuentre plenamente alineada con la visión de desarrollo del gobernador y su equipo de gestión. El desafío central consiste en comprender cómo la provincia concibe su posicionamiento en el escenario nacional e internacional, qué vínculos busca consolidar y cuáles son las áreas temáticas, sectoriales y territoriales que deben guiar su proyección exterior.

La elaboración de este diagnóstico se sustenta en el análisis del plan de gobierno, la revisión de documentos clave de planificación provincial y el aporte de entrevistas con actores políticos relevantes. Esta aproximación permite situar la internacionalización no como una política aislada, sino como parte integral de una estrategia de desarrollo económico y social, que refuerza la legitimidad de las acciones exteriores, potencia su coherencia y amplía su viabilidad en el tiempo.

A lo largo del informe se abordarán las siguientes dimensiones:

- Las prioridades políticas del Poder Ejecutivo que guían la acción internacional (territorialidad, asociación público–privada, sostenibilidad e innovación basada en evidencia).
- Las prioridades estratégicas expresadas en la agenda del gobernador, que integran la búsqueda de financiamiento e inversiones, la diversificación de mercados de exportación, la cooperación tecnológica y la inserción en bloques regionales estratégicos.
- La definición de países y regiones prioritarias para Córdoba, seleccionados según criterios económicos, políticos, socioculturales y geopolíticos.
- Los sectores productivos priorizados (agroindustria, metalmecánica, economía del conocimiento y turismo) que constituyen la base material de la estrategia de internacionalización.
- Un análisis prospectivo que vincula estas prioridades con tendencias globales —como la transición energética, la digitalización, las cadenas regionalizadas y las

nuevas regulaciones ambientales—, con el fin de proyectar escenarios posibles y orientar la acción provincial en el mediano y largo plazo.

De este modo, el informe busca sentar las bases para un Plan de Acción Internacional coherente, realista y sostenible, capaz de posicionar a Córdoba como un actor subnacional reconocido por su capacidad de innovar, atraer talento, generar confianza y participar activamente en la agenda global de competitividad, sostenibilidad y desarrollo inclusivo.

1.3 Prioridades políticas del Gobernador

El modelo de desarrollo cordobés tiene por meta activar las fuerzas endógenas del mercado que permitan la formación de entornos productivos dinámicos, generando para ello iniciativas que contemplen el fortalecimiento del sector productivo local, la promoción de empleo y la atracción de inversiones privadas en combinación con la inversión pública, infraestructura y servicios públicos de calidad en todo el territorio.

Esta visión productivista del actual gobernador, compartida en mayor medida por sus antecesores se ha visto claramente reflejada en la acción internacional que tiene un fuerte sesgo orientado a la promoción comercial, generación de negocios e inversiones, y captación de financiamiento internacional. Esto se ve reflejado en la organización de las acciones de internacionalización que dependen mayoritariamente de áreas y agencias vinculadas a los Ministerios de Economía y Gestión Pública y Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica.

Esta visión, es guiada por ejes rectores de las prioridades políticas del Poder Ejecutivo, que orientan la acción internacional. Estos son:

- **Territorialidad:** Una estrategia de acción internacional sostenible debe llegar a todo el territorio provincial y generar líneas programáticas específicas que se adapten a las particularidades de cada región productiva y social. Este eje promueve una gestión multinivel basada en el diálogo con gobiernos locales. A través de Mesas de Diálogo Productivo, la Provincia identifica oportunidades y problemas de cada región, diseña acciones para fortalecer la competitividad y fomenta la internacionalización de las empresas.
- **Asociación público–privada:** La provincia promueve un esquema de gobernanza multinivel y multiactoral que se materializa en un modelo de asociación

público-privada bajo una lógica de la triple hélice, integrando gobierno, sector privado y academia. Este esquema no solo genera altos niveles de confianza y representatividad sino que genera estabilidad a nivel político y económico.

- **Sostenibilidad:** la provincia de Córdoba innova al incluir en la Matriz Insumo-Producto la medición previa de la huella de carbono, herramienta avalada por la CEPAL y clave para la sostenibilidad ambiental. Su estrategia climática integra conservación de recursos, mitigación de impactos, economía circular, gestión de residuos y educación ambiental, complementada con planes de forestación, áreas protegidas, auditorías, programas de valorización de residuos y registro de carbono. Asimismo, promueve energías renovables y eficiencia energética mediante iniciativas como Carbono Cero, energías limpias en parques industriales y el fomento de biocombustibles.
- **Políticas basadas en evidencia:** la provincia adopta un nuevo enfoque de gestión pública que integra evaluación previa y posterior en la formulación de políticas, utilizando indicadores y sistemas de monitoreo para garantizar eficacia y eficiencia. Se apoya en datos como insumo principal y en la cooperación con instituciones que aportan respaldo técnico y teórico a programas innovadores. Para ello se busca fortalecer las alianzas estratégicas con organismos internacionales -como la OCDE, CEPAL, CAF, BID.
- **Innovación:** Resulta clave localizar agendas globales de digitalización y nuevas tecnologías, y participar de redes globales de innovación.

1.4 Estrategia de inserción internacional

El poder ejecutivo tiene como objetivo posicionar a la provincia en el escenario global para la atracción de inversiones que contribuyan al desarrollo productivo y la generación de empleo de calidad. Al mismo tiempo, se busca proyectar a Córdoba en el mundo mediante la cooperación en áreas clave como el comercio, la cultura, la ciencia, el turismo y el deporte; el fortalecimiento de sus vínculos internacionales con actores estratégicos; y la participación activa en espacios internacionales que reconozcan y visibilicen las políticas públicas y buenas prácticas. Para ello a definido los siguientes ejes:

- **Inversiones y financiamiento público y privado**, articulando con bancos multilaterales, fondos internacionales e inversores privados. En este sentido la línea discursiva del gobernador combina tres vectores: i) disciplina fiscal y seguridad jurídica para ganar credibilidad externa; ii) búsqueda activa de financiamiento e inversión; y iii) una agenda pro-integración regional para abrir y diversificar mercados. En este sentido, el gobernador ha liderado diversas gestiones orientadas a la búsqueda de financiamiento e inversiones en distintos destinos estratégicos. En Europa (Inglaterra, Bélgica y Luxemburgo), promovió el fortalecimiento de los vínculos con los mercados financieros de dicho continente. En Medio Oriente, mantuvo reuniones en Arabia Saudita con fondos de inversión para financiar proyectos de infraestructura. En Asia Oriental, durante 2024 desplegó una agenda con inversores de Corea del Sur, entabló contactos con JETRO para afianzar la relación con Japón e impulsó vínculos con empresas y con la embajada de China, con expectativas de atraer inversiones industriales —particularmente en el sector automotriz y de vehículos eléctricos— y fomentar la cooperación tecnológica. Finalmente, en el ámbito regional, reafirmó el compromiso con el Mercosur y la integración sudamericana.
- **Comercio e internacionalización de empresas**, diversificando mercados y consolidando la presencia exportadora. Esta estrategia se plasma en agencias como ProCórdoba, que dispone de un reconocimiento, trayectoria en la promoción comercial y una agenda amplia de instrumentos y acciones.
- **Ciencia, tecnología, innovación y nuevas economías**, con foco en clústeres, startups y economía del conocimiento. Esta estrategia se apoya en la Secretaría de Ciencia y Tecnología y es impulsada por las agencias Innovar y Emprender, y en la Agencia de Competitividad, creada para enfrentar los desafíos de las transiciones globales. La Política de Clúster, con casi 30 asociaciones activas, impulsa la innovación, competitividad e internacionalización empresarial.
- **Educación, talento y cultura**, ampliando becas, movilidad académica e intercambios culturales.
- **Turismo**: vinculado a los grandes eventos (deportivos, congresos, negocios, ferias, etc) y al turismo religioso (Camino Cura Brochero y Estancias Jesuíticas).

- **Sostenibilidad y transición energética**, impulsando bioenergías y economía circular.

1.5 Estrategia geopolítica. Priorización de países y vínculos internacionales

La Provincia ha priorizado la vinculación con: Estados Unidos, Brasil, China, India, España, Italia, Alemania, Francia, Arabia Saudita, Japón, Armenia, México, Chile, Colombia, Perú y Sudáfrica.

Estos países fueron seleccionados según los siguientes criterios:

- a) Económicos-comerciales (tamaño y dinamismo de demanda; encaje con la canasta y los clústeres de Córdoba (agroalimentos, automotriz/auto-partes y movilidad eléctrica, maquinaria agrícola, economía del conocimiento, salud-medtech, bio-economía); ferias, cadenas globales.
- b) Político-institucionales (agendas con embajadas y agencias (JETRO, cámaras binacionales); redes subnacionales; instrumentos financieros (BID/CAF), cooperación técnica, hermanamientos)
- c) Socioculturales (proximidad cultural/idiomática y diásporas (España, Italia, Armenia); educación superior y turismo idiomático) y d) estratégico-geopolíticos (Mercosur y vecindad sudamericana (Brasil, Chile, Colombia, Perú), Asia-Pacífico (China, India, Japón), Golfo (Arabia Saudita), Norteamérica (EE. UU.), y África Austral (Sudáfrica como puerta de entrada regional).

Figura I. Mapa de países priorizados



Fuente: Subsecretaría de Relaciones Internacionales

En lo que respecta a la vinculación con organismos internacionales, el gobierno de la provincia entiende que esta debe estar basada en oportunidades sistémicas y fortalezas domésticas, orientada a atraer inversiones, promover la oferta exportable de alto valor agregado, impulsar el desarrollo de clusters y sectores productivos estratégicos, y fomentar el empleo de calidad. En línea con esta concepción, se ha priorizado la vinculación con: CAF, BID, OCDE, OEA, CEPAL, PNUD, OEI, entre otros.

1.6 Sectores productivos priorizados

Agricultura e Industria Alimenticia: Sectores altamente productivos y eficientes. Incorporan la innovación a través de la biotecnología. 1º productora a nivel nacional de soja, maíz, sorgo, leche y garbanzos. Concentra la producción nacional de maní (+75% en 2022). Produce el 80% del etanol proveniente del maíz, liderando la reducción de la emisión de carbono y la economía circular. China y Vietnam reciben más del 16% de las exportaciones provinciales, centradas en productos básicos como maíz, soja, trigo, maní y productos relacionados.

Industria metalmecánica: Transversal a diversos sectores productivos. Concentra el 35% de la producción nacional de maquinaria agroindustrial y es la principal exportadora del país. 3 de 10 autos en Argentina se fabrican en Córdoba, con presencia de automotrices multinacionales como Nissan, Renault, Iveco, Stellantis y Volkswagen. En el rubro de aeronaves destaca Fábrica Argentina de Aviones (FAdeA).

Economía del conocimiento: 1º provincia del interior del país en actividades EdC, intensivas en mano de obra altamente calificada. Con más de 3.000 empresas EdC productoras de servicios basados en el conocimiento o conocimiento embebidos en productos, concentra el 10.4% del total nacional. 2º polo tecnológico más importante en la Argentina con más de 450 empresas. 2º hub académico del país con 12 universidades. Córdoba está adherida a la Ley Nacional de Economía del Conocimiento (Ley 27.506).

Turismo: Basado en el uso sostenible de recursos naturales y culturales, impulsa las economías regionales a través de la colaboración entre sectores diversos. Las principales categorías son: cultural, idiomática, natural, de aventura, rural, deportiva, 3º a nivel nacional de eventos MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions). 2º hub aéreo a nivel nacional.

Estrategia: El objetivo central es potenciar el rol de Córdoba en el contexto global, proyectar sus atributos en el plano internacional y aprovechar las oportunidades sistémicas para su desarrollo. De este modo, la internacionalización refuerza la visión de Córdoba de consolidarse como un gobierno subnacional reconocido en el mundo por su capacidad de innovar, atraer talento, generar confianza, y posicionarse en la agenda global de desarrollo productivo, competitividad, innovación y sostenibilidad.

1.7 Consideraciones y recomendaciones para el plan de acción internacional

De acuerdo con los ejes priorizados por el gobernador se ven oportunidades para potenciar la acción internacional de la provincia:

- **Territorialidad:** La territorialidad aún no se ve reflejada plenamente en la acción internacional de la provincia, se recomienda (una vez definido el Plan) generar espacios, mecanismos que integren orgánicamente a los municipios, eventualmente las Comunidades Regionales y otros actores no gubernamentales relevantes del territorio. Esto potenciará la posibilidad de que la internacionalización se convierta en una estrategia compartida y arraigada en el territorio, multiplicando su legitimidad

y su impacto.

- Asociación público–privada: si bien el modelo córdobes de gestión sobresale a nivel nacional por incorporar al sector privado y público, particularmente en las agencias mixtas (ProCórdoba, Innovar y Emprender, Agencia de Competitividad, Córdoba Turismo, Córdoba Deportes, Cultura, etc.) que materializan la lógica de la asociación público–privada, esta no se encuentra plenamente transversalizada en toda la acción internacional de la provincia. Para corregir esta brecha, se propone institucionalizar espacios de cogestión que permitan a Córdoba alinear intereses del Estado, el sector privado y la academia, generando mayor legitimidad, coherencia y eficacia en su proyección internacional.
- La estrategia de Sostenibilidad priorizada por el gobernador se alinea de forma directa con las prioridades de la Unión Europea, en particular con el Pacto Verde Europeo, el Reglamento de Deforestación (EUDR) y el Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM). Esta convergencia abre oportunidades de internacionalización a través de la certificación de cadenas productivas libres de deforestación, el desarrollo de parques industriales “carbono cero”, la valorización de residuos y la adopción de energías limpias, facilitando el acceso a mercados europeos, financiamiento verde, cooperación técnica y posicionamiento como proveedor confiable en cadenas globales sostenibles.
- Políticas basadas en evidencia e innovación: este eje muestra avances en la planificación de la acción internacional, pero también evidencia limitaciones significativas en el uso sistemático de datos, indicadores y mecanismos de evaluación. La acción exterior ha sido impulsada principalmente desde agencias sectoriales y ministerios, pero sin un sistema consolidado de monitoreo ni metodologías homogéneas de evaluación ex ante y ex post. Es evidente la utilidad de un sistema de monitoreo, medición y definición de indicadores que permita hacer evaluaciones de la acción internacional en tres dimensiones clave: sus procesos, sus resultados y su impacto. En esta línea será clave el desarrollo de criterios cualitativos y cuantitativos que permitan instrumentar un sistema de datos y análisis basado en evidencia.

De acuerdo con el diagnóstico estratégico y su vinculación con las prioridades del Poder ejecutivo, para la estrategia de acción internacional de Córdoba, se puede destacar:

A. Tendencias y señales de entorno y escenarios (2026–2030)

- Regionalización de cadenas (near/friend-shoring),
- Estándares ambientales como condición de acceso (CBAM/EUDR), transición energética, digitalización de comercio/servicios,
- Mayor competencia por capital e IED
- Tablero geopolítico tenso (EE.UU.--China) que reordena flujos, reglas y financiamiento.

Para Córdoba, esto abre ventanas en agroalimentos sostenibles, autopartes/movilidad eléctrica, AgTech y SBC, pero aumenta la vara de trazabilidad, carbono y compliance.

B. Apuestas estratégicas (portafolio 2026–2030)

1. Agroalimentos con trazabilidad y bajo carbono: acelerar protocolos EUDR/CBAM, MRV de huella y deforestación-cero; consorcios exportadores para maní, maíz, lácteos y proteínas vegetales premium a UE/ASEAN.
2. Autopartes y movilidad eléctrica regional: encadenamientos con Brasil/Mercosur y OEM asiáticos/europeos (baterías, power electronics, piezas livianas), integrando requisitos de contenido local y proveedores Tier-2/3¹.
3. Bioeconomía y energías limpias: biocombustibles avanzados, parques industriales “carbono-cero”, generación distribuida y H2-ready piloto; vincularse a financiamiento verde (UE, CAF, BID, fondos soberanos del Golfo).
4. SBC/AgTech exportables: “Córdoba as a Service” (near-shore para EE. UU./UE), misiones deep-tech (Israel/EE. UU./UE), centros de excelencia IA aplicada a agroindustria y salud.
5. Hub logístico bioceánico: priorizar obras y gobernanza del Corredor Bioceánico (ferrocarril de cargas, aduanas, puerto seco ampliado, carga aérea), integrando certificación verde en la cadena.

¹ Tier 2/3 en la industria automotriz significa: un proveedor Tier 2 fabrica componentes y subconjuntos especializados (incluyen componentes de sistemas eléctricos, interiores, ejes, engranajes y piezas de plástico específicas, como componentes para faros o parachoques), mientras que un proveedor Tier 3 suministra materias primas y componentes básicos (Incluyen plásticos, acero, componentes electrónicos básicos, tornillos, arneses y otras piezas pequeñas)

C. Geografías, mercados y estrategias.

- Mercosur/Chile: profundizar (automotor, maquinaria agrícola, alimentos), usar Chile como “puerta al Pacífico” para ASEAN.
- UE: “paquete sostenibilidad”: CBAM/EUDR + parques carbono-cero + proyectos de economía circular; cooperación técnica y blended finance (Green Deal).
- EE. UU.: SBC/AgTech, med-tech y autopartes; near-shore con hubs horarios compatibles y alianzas académicas.
- Asia (China/India/ASEAN): IED industrial selectiva (VE/maquinaria), alimentos con certificaciones, y pilotos de AgTech.
- Golfo: capital soberano para infraestructura hídrica/energética/logística; contratos de provisión agroalimentaria.

En síntesis, la prospectiva sugiere un portafolio “verde-productivo-digital” que convierte los ejes del gobernador en ventajas internacionales tangibles: mercados exigentes pero premium (UE/EE. UU.), cadenas regionales de alto valor (Mercosur-Chile) y capital estratégico (Golfo/Asia). El éxito dependerá de una gobernanza coordinada, certificaciones ambientales robustas, infraestructura logística crítica y un sistema de evaluación por resultados que cierre la brecha entre intención política y desempeño medible.

1.8 Conclusión

El diagnóstico de las prioridades políticas y estratégicas del gobernador de Córdoba evidencia una visión productivista e internacionalista, que articula el fortalecimiento de las capacidades locales con una activa inserción en el escenario global. El modelo impulsado busca activar las fuerzas endógenas del mercado a través del fomento al sector productivo, la generación de empleo y la atracción de inversiones privadas, en combinación con una inversión pública orientada a garantizar infraestructura y servicios de calidad que funcionen como plataforma de desarrollo.

En esta lógica, la acción internacional se convierte en una extensión natural de la estrategia de desarrollo provincial, con fuerte énfasis en la promoción comercial, la captación de financiamiento y la atracción de inversiones. La arquitectura institucional que sostiene este enfoque —centrada en agencias como ProCórdoba, Innovar y Emprender, la Agencia de

Competitividad y la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales— responde a una gobernanza multinivel y multiactoral que integra territorialidad, asociación público-privada, sostenibilidad e innovación basada en evidencia como ejes rectores. Asimismo, se valora un trabajo de concertación con la Cancillería Nacional que permita maximizar las oportunidades de crecimiento en la dimensión global.

Las prioridades de inserción internacional refuerzan esta orientación mediante tres vectores clave: i) disciplina fiscal y seguridad jurídica como garantía de confianza externa, ii) búsqueda activa de financiamiento en mercados y fondos internacionales, y iii) compromiso con la integración regional. A esto se suma una cartera de países priorizados (EE. UU., Brasil, China, India, países europeos, Arabia Saudita, Japón y socios regionales como Chile, Perú, Colombia y México) seleccionados en función de criterios económicos, políticos, socioculturales y geopolíticos. Las gestiones del gobernador en Europa, Medio Oriente y Asia, junto con la reafirmación de los vínculos en el Mercosur, ilustran una agenda pragmática que combina promoción económica, cooperación tecnológica y diplomacia pública.

Finalmente, los sectores productivos priorizados —agroindustria, metalmecánica, economía del conocimiento y turismo— se consolidan como pilares de la estrategia, tanto por su peso en el entramado local como por su potencial de internacionalización. La convergencia entre políticas internas y acción exterior posiciona a Córdoba como un actor subnacional con capacidad de incidir en cadenas globales de valor y en redes internacionales.

En suma, la orientación del Poder Ejecutivo busca que Córdoba sea reconocida en el mundo por su capacidad de innovar, atraer talento, generar confianza, y posicionarse en la agenda global de desarrollo productivo, competitividad, innovación y sostenibilidad, integrando desarrollo local con apertura internacional. Este enfoque tiene como consecuencia inmediata el fortalecimiento de las capacidades productivas, la diversificación de mercados y la atracción de nuevas inversiones, pero también plantea el desafío de institucionalizar la coordinación interinstitucional y garantizar la continuidad de una política exterior provincial sostenible y basada en resultados.

Plan de Acción Internacional para la Provincia de Córdoba

2. Diagnóstico institucional sobre la estructura gubernamental y el reto de coordinar la acción internacional

Fase I. Diagnóstico.

Octubre, 2025.

2.1 Resumen ejecutivo.

El diagnóstico institucional evidencia un panorama mixto entre capacidades consolidadas y debilidades estructurales que limitan el desarrollo de una estrategia de internacionalización eficaz. En términos generales, Córdoba dispone de un ecosistema institucional robusto, conformado por organismos especializados con trayectoria consolidada como la Agencia ProCórdoba, la SSRI, la ACIF, la Agencia Innovar y Emprender o la Agencia de Competitividad, centros científicos y cámaras empresariales, entre otros. Este entramado ha permitido a la provincia construir una base sólida para su proyección internacional, sustentada en un sector productivo dinámico, innovador y con fuerte vocación exportadora².

Sin embargo, el diagnóstico identifica debilidades críticas de gobernanza: la atomización institucional, la ausencia de una estructura de coordinación formal, y la superposición de iniciativas en al menos 19 áreas de gobierno con agendas internacionales propias. Esta fragmentación deriva en esfuerzos duplicados, uso ineficiente de recursos, falta de planificación estratégica común y mensajes externos inconsistentes. También se destaca la carencia de sistemas específicos de datos, registro de información, monitoreo y evaluación, lo que lleva a tomar decisiones de manera reactiva.

A pesar de ello, el contexto actual ofrece oportunidades relevantes. El gobierno provincial ha manifestado una voluntad política explícita de cambio al destinar esfuerzos en un plan que proponga alternativas para superar las falencias en la acción internacional y la designación de una dependencia a cargo del liderazgo técnico de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales, bajo la órbita del Ministerio de Economía y Gestión Pública. Asimismo, la provincia dispone de un historial exitoso en la articulación público-privada, lo cual puede ser aprovechado para fortalecer consensos interinstitucionales y generar sinergias territoriales.

Córdoba posee un potencial internacional sólido, sustentado en su capacidad de innovación, talento, ciencia, cultura, sostenibilidad y calidad de vida. Para consolidar ese posicionamiento global, será clave institucionalizar un sistema de gestión internacional que unifique agendas, integre actores públicos y privados, priorice objetivos estratégicos y proyecte una identidad coherente con su visión de desarrollo sostenible e innovador. A la vez, alcanzar una gobernanza efectiva implicará superar resistencias internas, redefinir

² Córdoba es la 3er provincia exportadora, concentrando el 13% del total exportado por Argentina.

competencias y fortalecer mecanismos de cooperación, rendición de cuentas y planificación basada en evidencia. Estos lineamientos constituyen la base para el diseño del Plan de Acción Internacional (PAIC) 2026–2030.

2.2 Introducción

El presente informe releva y analiza la arquitectura institucional de la Provincia de Córdoba en relación con su capacidad de gestión de la acción internacional. La finalidad es comprender cómo se organiza el gobierno provincial para interactuar con actores —públicos y privados, nacionales e internacionales— y para ejecutar políticas, programas y proyectos con proyección global.

El diagnóstico aborda de manera sistemática ministerios, secretarías, agencias y direcciones con competencias vinculadas a la internacionalización. Se examinan sus misiones y funciones formales, la capacidad instalada (recursos humanos), los vínculos y mecanismos de coordinación existentes, y los procedimientos de toma de decisiones que condicionan la eficacia de la acción exterior.

De esta forma se pretende:

- Comprender la estructura y capacidades institucionales vinculadas a la acción internacional.
- Identificar duplicidades, vacíos y oportunidades de coordinación.
- Proveer insumos para la elaboración del PAIC 2025–2030.

El enfoque combina una lectura de interoperabilidad (el grado de predisposición, en los procesos y en los hechos, por parte de las oficinas de gobierno de compartir información de forma horizontal) y gobernanza multinivel con criterios de gestión pública (claridad de mandatos, jerarquía y unidad de mando, especialización y profesionalización, eficiencia en el uso de recursos, mecanismos de control y rendición de cuentas, orientación a resultados y apertura a la participación de actores externos). Desde esta perspectiva, el diagnóstico busca identificar fortalezas institucionales —como la existencia de organismos especializados con trayectoria y la articulación público-privada-académica— junto con debilidades recurrentes, tales como superposición de iniciativas y fragmentación de acción internacional.

En primer lugar, se realiza un análisis del marco normativo. El informe repasa las disposiciones constitucionales nacionales y provinciales, así como decretos recientes (como el N.º 2206/2023), que habilitan y regulan la acción internacional. También aborda la evolución histórica de la institucionalidad internacional provincial.

El análisis institucional identifica fortalezas notables: la existencia de organismos especializados con trayectoria, la articulación público-privada en agencias mixtas, un ecosistema científico-académico de excelencia y experiencias previas exitosas con organismos internacionales. Sin embargo, también señala debilidades estructurales: fragmentación y superposición de competencias, necesidad de construir una estrategia integral de internacionalización, algunas áreas muestran déficits en recursos humanos especializados y en mecanismos de coordinación, trazabilidad y evaluación de impacto.

El informe revisa la acción internacional en torno a cuatro ejes (cooperación, comercio e inversiones, posicionamiento y vinculación política), y muestra cómo diferentes dependencias han desarrollado agendas propias, que muchas veces se superponen y en donde no hay una coordinación general. Asimismo, incorpora antecedentes de propuestas de gobernanza de la acción internacional, aspecto que se profundizará en la próxima etapa de este proceso de construcción de un Plan de Acción Internacional.

Como resultado, el informe diagnóstico proporciona insumos para guiar el diseño de un modelo de gobernanza más eficiente y realista del Plan de Internacionalización de Córdoba: un esquema que ordene funciones priorice agendas, establezca protocolos de coordinación, fortalezca capacidades y habilite un sistema de seguimiento y evaluación orientado a resultados. En suma, esta aproximación propone convertir la acumulación de experiencias dispersas en una estrategia coherente y sostenible de acción internacional, alineada con los objetivos de desarrollo provincial y con las exigencias de un entorno global cada vez más interdependiente. El informe se organiza en doce secciones: inicia con el marco normativo e histórico de la acción internacional provincial, continúa con el análisis institucional, el mapeo de actores y ejes de trabajo, y culmina con los lineamientos de gobernanza y conclusiones.

La metodología utilizada para la elaboración del diagnóstico combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, con el valioso apoyo del equipo de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales, cuya colaboración en la sistematización y redacción de documentos preliminares resultó fundamental para consolidar el trabajo. El proceso se estructuró en cinco componentes principales. En primer lugar, se realizó un relevamiento documental y

análisis de información secundaria, que incluyó la normativa vigente, planes de gobierno, estudios previos, informes institucionales y bases de datos estadísticos provinciales y nacionales, aprovechando el importante acervo documental con el que cuenta Córdoba en materia de acción internacional. En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a actores clave del ecosistema provincial de internacionalización, centradas en referentes del sector público en esta primera etapa, con la previsión de ampliar posteriormente la consulta a otros actores vinculados. El tercer componente consistió en un mapeo estratégico de actores y vínculos, analizando intereses, capacidades e influencia relativa, lo que permitió una comprensión más completa de las dinámicas del ecosistema. En cuarto lugar, se desarrolló un intenso trabajo de gabinete, enfocado en la sistematización de hallazgos, la redacción técnica y el diseño de instrumentos operativos que facilitarán la interpretación de la información recabada. Finalmente, se aplicaron herramientas de análisis específicas como matrices DAFO, análisis de redes, prospectiva y dispositivos de comunicación institucional.

2.3 Marco normativo de la acción internacional de Córdoba

El marco legal que habilita y regula la acción internacional de la Provincia de Córdoba se encuentra principalmente en la Constitución Nacional, la Constitución Provincial y en normativa específica que organiza las competencias institucionales en esta materia. La reforma constitucional de 1994 incorporó el artículo 124, que otorga a las provincias la facultad de crear regiones para el desarrollo económico y social y de celebrar convenios internacionales, siempre que estos no sean incompatibles con la política exterior nacional ni afecten las facultades delegadas al Gobierno Federal ni el crédito público de la Nación.

Complementariamente, los artículos 125 y 126 de la Constitución Nacional delinean un marco habilitante pero condicionado, que reconoce cierto margen de acción internacional a las provincias dentro de una estructura federal centralizada en materia de política exterior (OCDE, 2016).

La Constitución de Córdoba, reformada en 2001, incorporó normas que fortalecen la acción internacional de la provincia dentro del marco federal. El artículo 16 (cláusula federal) habilita al gobierno provincial a realizar acuerdos y gestiones internacionales sin vulnerar competencias nacionales. El artículo 144 inciso 4 otorga al gobernador la facultad de celebrar tratados y acuerdos con distintos actores nacionales e internacionales, siempre con

aprobación legislativa y en concordancia con la política exterior del país. Por su parte, el artículo 104 inciso 2 establece que la Legislatura debe aprobar o rechazar esos acuerdos. En conjunto, estas disposiciones proveen a Córdoba de instrumentos propios de inserción internacional, aunque subordinados al orden federal.

En la actualidad, las competencias formales en materia de internacionalización están definidas por el Decreto N° 2206/2023, que establece la estructura orgánica del Poder Ejecutivo. Según esta norma, el Ministerio de Gobierno es responsable de las relaciones gubernamentales e institucionales de nivel internacional, de los vínculos con organismos internacionales y de la coordinación de la cooperación vinculada al intercambio de experiencias y asistencia técnica en políticas públicas. Bajo su órbita también funcionan de manera autárquica la Agencia Córdoba Turismo, la Agencia Córdoba Deportes y la Agencia Córdoba Cultura.

Sin embargo, es el Ministerio de Economía y Gestión Pública quien concentra la mayor parte de las acciones internacionales, convirtiéndose en el principal articulador de la acción exterior de la provincia. Entre sus atribuciones destacan la gestión de financiamiento y crédito con organismos internacionales, la representación frente a instituciones financieras y multilaterales y la coordinación de políticas estratégicas de inserción regional e internacional (Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales). Asimismo, ejerce la representación de Córdoba en espacios claves como la Región Centro, OLAGI, ESCOLAGI y ATACALAR, lo que le permite participar activamente en procesos subregionales y en bloques como MERCOSUR y UNASUR.

Además, bajo su órbita operan organismos especializados como la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (ACIF) y la Agencia para la Competitividad de Córdoba, que funcionan como brazos técnicos para atraer inversiones, mejorar el clima de negocios y fortalecer la competitividad provincial. En conjunto, las competencias del Ministerio de Economía y Gestión Pública garantizan la proyección económico-financiera internacional de Córdoba y consolidan su posicionamiento en la cooperación con actores multilaterales y regionales.

Otro de los ministerios estratégicos en la acción internacional es el de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica, el cual concentra competencias vinculadas con la proyección internacional en el campo productivo, científico y tecnológico. Sus funciones abarcan la organización de centros de excelencia, la gestión de fondos en organismos nacionales e

internacionales para programas de innovación y ciencia, y el establecimiento de relaciones interinstitucionales con universidades, centros de investigación y actores socioeconómicos a nivel internacional. De manera destacada, bajo su órbita se encuentran tres agencias claves para la internacionalización: la Agencia ProCórdoba, principal organismo de promoción de exportaciones de la provincia; el CEPROCOR, especializado en investigación aplicada y transferencia tecnológica; y la Agencia Córdoba Innovar y Emprender, que impulsa la internacionalización del ecosistema emprendedor. De este modo, el ministerio articula la internacionalización productiva, científica y emprendedora de Córdoba, aportando una visión orientada a la competitividad y a la inserción de la provincia en cadenas globales de valor.

Adicionalmente algunos ministerios tienen algunas competencias puntuales vinculadas a la acción internacional, entre ellos el:

- El Ministerio de Desarrollo Social y Promoción del Empleo proyecta la acción internacional de Córdoba a través de programas de cooperación en capacitación laboral, inclusión social y políticas de género, vinculándose con la Agenda 2030 y el ODS 5.
- El Ministerio de Ambiente y Economía Circular canaliza cooperación internacional para proyectos de mitigación del cambio climático y economía circular, alineando a la provincia con compromisos globales como el Acuerdo de París.
- El Ministerio de Cooperativas y Mutuales, por su parte, representa a Córdoba en organismos internacionales del sector y promueve la economía social en redes globales.

En conjunto, estos ministerios aportan dimensiones complementarias —social, ambiental y solidaria— a la internacionalización de la provincia, aunque su accionar sectorial plantea riesgos de fragmentación que requieren de la coordinación de la SIRI para asegurar coherencia y maximizar el impacto.

Este análisis constituye una primera aproximación general al marco legal e institucional que regula la acción internacional de la Provincia de Córdoba, ofreciendo un panorama inicial de las competencias establecidas tanto en la Constitución Nacional y Provincial como en la normativa específica más reciente, como el mencionado Decreto N.º 2206/2023.

Si bien permiten comprender los fundamentos que habilitan y condicionan la proyección internacional de la provincia, se trata de un punto de partida que será complementado con estudios más detallados en el transcurso de este informe diagnóstico. Donde se profundizará en el análisis desde la formalidad y lo que determinan las normas, pero también desde la dinámica de la gestión real para tener una visión integral de la acción internacional, sus actores, competencias y acciones poder trazar una propuesta que pueda organizar y orientar la estrategia de internacionalización de Córdoba.

2.4 Evolución histórica de la institucionalidad internacional provincial (1985–2025)

Históricamente, la internacionalización provincial tuvo un fuerte sesgo económico-comercial, impulsada por su temprana atracción de inversión extranjera directa. Con la sanción de la Ley 14.222 en 1953, destinada a fomentar la radicación de capitales extranjeros, la firma italiana Fiat se estableció en Córdoba con la que, hasta ese momento, fue su mayor planta automotriz fuera de Italia. Poco después, en 1955, la empresa estadounidense Kaiser inauguró en la provincia la fábrica de automóviles en serie más grande del país. Más adelante, también se sumaron la francesa Renault y la norteamericana American Motors Corporation, que aprovecharon las ventajas competitivas de Córdoba como segundo núcleo urbano de Argentina.

Con el paso del tiempo, la provincia se consolidó como uno de los principales polos industriales de América Latina, no solo por la presencia de terminales automotrices, sino también por sus industrias militares y la producción aeronáutica. A partir de la década de 1980, la industria cordobesa adoptó un perfil internacional más activo, impulsada por el auge del comercio exterior y por la expansión de numerosas pequeñas y medianas empresas que lograron acceder a mercados externos.

Con el regreso de la democracia (1983-1987) se creó el Ministerio de Comercio Exterior, que contó con un presupuesto significativo destinado a impulsar actividades de promoción de exportaciones y a sostener misiones permanentes, como el caso de los Córdoba Trade Center. En los 90' con las políticas de ajuste presupuestario provocaron la disolución de dicho ministerio, que perdió su rango institucional, se desprendió de su sede y redujo considerablemente su personal. Desde entonces, las acciones de apoyo al comercio exterior pasaron a depender del Ministerio de la Producción. Recién en 2001, al inicio del primer mandato de José Manuel De la Sota, se constituyó la Agencia ProCórdoba, una

sociedad de economía mixta, autónoma y autárquica con participación del sector empresario, que se consolidó como el principal organismo provincial de promoción de exportaciones.

En el 2011, se creó La Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales (creada por la Ley Provincial 10.029 de 2011 y reglamentada por el Decreto 2.565 del mismo año) es el organismo encargado de asistir de la promoción, coordinación y seguimiento de políticas estratégicas orientadas tanto a la integración regional como a la proyección internacional de Córdoba. Entre sus funciones principales se destacan dos objetivos complementarios: a) Impulsar la integración de Córdoba con otras unidades subnacionales, tanto locales como internacionales, para favorecer el desarrollo regional; b) Fortalecer y facilitar la internacionalización de la provincia.

Para cumplir con estas metas, la Secretaría organiza su labor en dos grandes áreas: integración regional e internacionalización. En el plano de la integración regional, la Secretaría representa a Córdoba en la Región Centro, junto con Santa Fe y Entre Ríos. Este espacio busca formular y ejecutar políticas públicas conjuntas, además de articular con los foros de la sociedad civil (empresarios, universidades, profesionales y trabajadores). La Región Centro fue el ámbito fundacional de la Secretaría y ha impulsado proyectos de infraestructura (como la autopista Córdoba–Rosario o la hidrovía Paraná–Paraguay), misiones comerciales conjuntas y estudios sobre cadenas de valor (maquinaria agrícola, autopartes, turismo).

La cartera vinculada a Integración Regional fue sumando competencias a medida que participaba en diferentes instancias asociativas en el escenario macro-regional. En el año 2012, incorpora las competencias de cooperación internacional y se convierte en la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales. Desde entonces, se constituye como un nexo político e institucional con actores extranjeros. Dentro de las actividades de la Secretaría, además de la gestión conjunta de la Región Centro (RC) con Santa Fe y Entre Ríos, se destacan la participación en redes transnacionales, como Zicosur, Atacalar o la Organización de Regiones Unidas (ORU FOGAR). También administra vínculos con China a través del hermanamiento con Chongqing y trabaja activamente en la promoción del Corredor Bioceánico Central (Trebuq, 2024).

Por su parte, la experiencia de Procórdoba representa uno de los casos de gestión más reconocidos y destacados. Ha llevado a cabo de manera consistente una política de

promoción comercial.

Las transformaciones en la economía mundial en los últimos años, junto con las oportunidades que emergen para nuevos sectores, como la exportación de servicios y el desarrollo de software, han propiciado el surgimiento de otras áreas con un enfoque internacional, como la Agencia Córdoba Innovar y Emprender, y la Agencia de Competitividad. Paralelamente, desde los años dos mil, otras áreas de gobierno fueron desarrollando vinculaciones internacionales a medida que su agenda de trabajo desbordaba las fronteras nacionales, es el caso de Ciencia y Tecnología, Cultura, Medio Ambiente, Turismo.

Actualmente, varias de las áreas vinculadas a lo internacional están dentro del ministerio de Economía y Gestión Pública. Asimismo, el Ministro de Economía y Gestión Pública es uno de los funcionarios que generalmente participa de gran parte de las misiones oficiales encabezadas por el Gobernador. Esto refleja la confianza y respaldo depositada por el gobernador en la figura y cartera del Ministro de Economía y Gestión Pública, lo que constituye una oportunidad para que desde esta área se lidere la coordinación de las acciones internacionales. Por último, es importante destacar la figura del gobernador como máxima autoridad y responsable de la política internacional del gobierno, que, además, siempre ha llevado de modo personal, una agenda de temas considerados estratégicos entre los que se destacan principalmente vínculos con entidades financieras.

2.5 Mapeo de la acción internacional actual del Gobierno Provincial.

El presente mapeo constituye una herramienta metodológica clave para visualizar la complejidad y dispersión institucional de la acción internacional de la Provincia de Córdoba. A partir del análisis del organigrama y de la clasificación funcional de los principales ejes de la acción internacional, se busca ofrecer una visión estructurada de cómo se distribuyen las competencias, responsabilidades y ámbitos de actuación en materia internacional dentro del Estado provincial.

Este ejercicio no pretende únicamente describir la arquitectura administrativa, sino también evidenciar la superposición y falta de articulación entre las diversas dependencias que intervienen en la proyección externa de la provincia. La identificación de al menos 19 organismos —entre ministerios, agencias, secretarías, direcciones y la propia gobernación— con participación en acciones internacionales, demuestra la amplitud del

entramado institucional, pero también pone de manifiesto los desafíos que implica coordinar agendas, recursos y objetivos en ausencia de una estructura de gobernanza unificada.

Para una comprensión más precisa, el análisis se organiza en dos dimensiones complementarias. La primera, basada en el organigrama institucional, identifica los actores provinciales involucrados en la acción exterior y sus respectivos ámbitos de competencia. La segunda, construida a partir de cuatro ejes funcionales —Cooperación Internacional, Comercio e Inversiones, Posicionamiento Internacional y Vinculación Internacional—, permite clasificar las acciones según su naturaleza y propósito estratégico.

Esta metodología de mapeo busca, en última instancia, sistematizar la información dispersa, permitiendo reconocer sinergias potenciales, solapamientos funcionales y vacíos de gestión. Su aporte principal radica en ofrecer una base empírica sólida para el análisis posterior, en base a diversos criterios de técnica administrativa (funciones y misiones, eficiencia y eficacia, unidad de mando, etc), de la acción internacional de la provincia.

2.5.1 Mapeo de la distribución de la acción internacional según el organigrama.

Como se ha señalado, la acción internacional de Córdoba se caracteriza actualmente por una fuerte fragmentación institucional: múltiples oficinas y áreas desarrollan agendas propias, utilizan diferentes fuentes de información y definen prioridades de manera autónoma, en muchos casos a partir de interpretaciones parciales de las directrices estratégicas del gobernador. Se han detectado al menos 19 organismos del estado provincial que desarrollan acciones internacionales.

Dentro de estos organismos/agencias/dependencias tenemos:

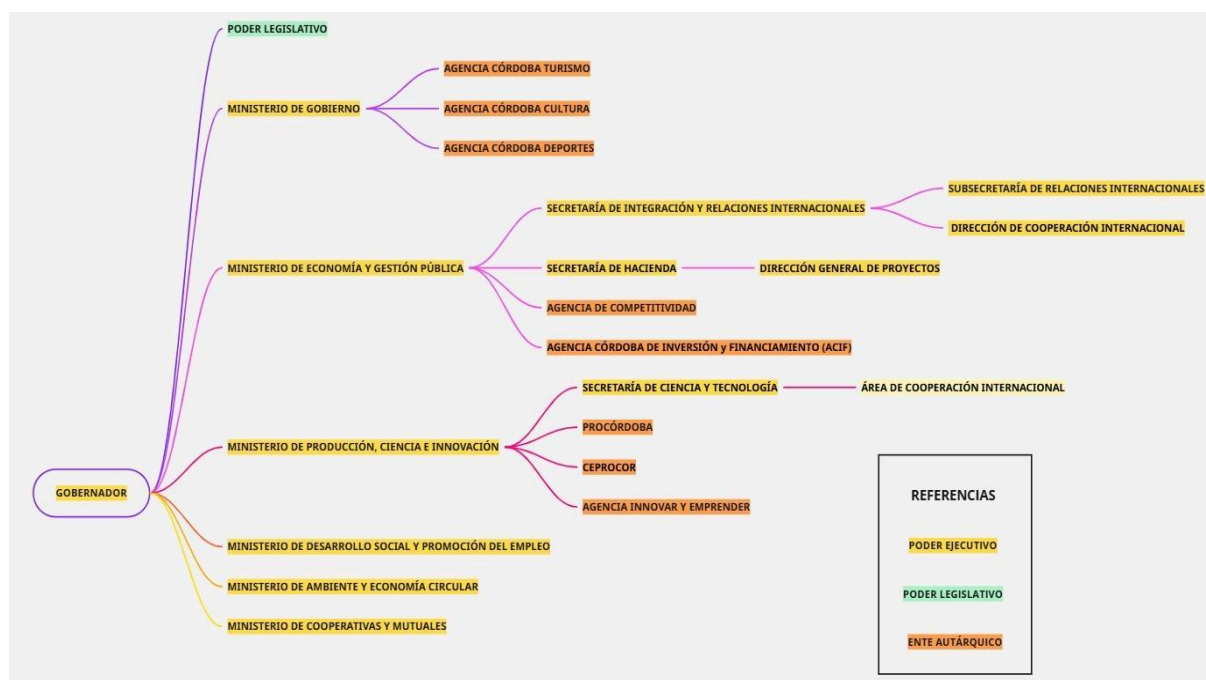
- El Gobernador, responsable máximo de las relaciones internacionales de la provincia, que es quien dirige y lidera la acción internacional y que tiene una agenda propia, mayoritariamente vinculada a la promoción comercial y al financiamiento internacional³.
- Seis Ministerios (Gobierno, Economía y Gestión Pública, Producción, Ciencia e Innovación, Desarrollo Social y Promoción del Empleo, Ambiente y Economía

³ [Misiones oficiales y comerciales](#)

Circular, Cooperativas y Mutuales) con diferentes competencias en materia de relaciones internacionales.

- Siete Agencias (Procórdoba, Cultura, Turismo, Innovar y emprender, Competitividad).
- Dos Secretarías (Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales, Secretaría de Ciencia y Tecnología la cual tiene un área específica de cooperación internacional).
- Una Subsecretaría de Relaciones Internacionales.
- Dos direcciones (Dirección de Cooperación Internacional, Dirección General de Proyectos).

Figura II. Áreas gubernamentales de la Provincia de Córdoba que realizan actividades relacionadas con las Relaciones Internacionales según marco normativo⁴.



⁴ Puede visualizarse con mayor detalle en:

https://miro.com/app/board/uXjVJ_ZOYEU=?share_link_id=233451950506

A través de la Ilustración I se puede visualizar la multiplicidad y dispersión de las actividades asociadas con actividades de Relaciones Internacionales. Asimismo, las líneas de vinculación permiten denotar la complejidad que significa la coordinación de todas las actividades desarrolladas por cada área⁵.

2.5.2 Mapeo según ejes de la acción internacional

El análisis según ejes de la acción internacional, se centró en cuatro ámbitos de actuación abarcando las intervenciones de ministerios, agencias y secretarías que operan en el marco del poder ejecutivo provincial.

Según estos cuatro ejes vemos que la mayoría de las dependencias (listadas en la tabla 1), desarrollan acciones de vinculación, posicionamiento y comercio e inversiones. En cambio, la cooperación está más focalizada en 4 dependencias.

Ejes de la acción internacional:

- Cooperación internacional: entendido como todas las acciones vinculadas a la cooperación técnica, financiamiento externo, intercambio de buenas prácticas.
- Comercio e Inversiones: son todas las acciones tendientes para promover el comercio internacional y atraer inversiones a la provincia.
- Posicionamiento Internacional: está relacionada con la construcción de una identidad internacional, la participación en premios, rankings y estudios técnicos que fortalezcan la visibilidad y prestigio global.
- Vinculación internacional: son las acciones que permiten generar y consolidar los vínculos con actores estratégicos internacionales (embajadas, consulados, otras regiones).

Tabla II. Mapeo según ejes - Vinculación Internacional

Dependencia	Detalle
-------------	---------

⁵ En el [anexo I](#) del presente trabajo se deja a disposición un esquema similar a la Ilustración pero con las funciones de cada área.

Gobernador y Vicegobernadora	Gira por Corea del Sur, Japón e Inglaterra. Misión oficial a Estados Unidos (Houston, Washington D.C. y Nueva York). Misión oficial a Chile.
Agencia Innovar y Emprender	Participación en misiones de inmersión técnica en ecosistemas de innovación global junto a startups locales. Intercambio de buenas prácticas con centros internacionales de innovación y emprendimiento. Miembro activo de la Red de Incubadoras, Aceleradoras y Centros de Apoyo Emprendedor de América Latina y el Caribe.
Agencia ProCórdoba	Relaciones frecuentes con agregadurías comerciales y organismos homólogos internacionales.
Agencia Competitividad Córdoba	Participación en ferias, foros y misiones técnicas junto a clústers productivos locales.
Agencia Córdoba Turismo	Intercambio de buenas prácticas e involucramiento en hermanamientos turísticos (ej. Camino del Cura Brochero y Santiago de Compostela).
Agencia Córdoba Cultura	Intercambio cultural con entidades extranjeras.
Agencia Córdoba Deportes	Intercambio de buenas prácticas deportivas.
Secretaría de Integración Regional y	Coordinación de vínculos bilaterales y multilaterales y representación en redes globales.

Relaciones Internacionales	
Ministerio de Desarrollo Social y Promoción del Empleo	Recepción de autoridades del Ministerio de Relaciones Exteriores de Corea y del Centro de Políticas de Seúl del PNUD.
Ministerio de Ambiente y Economía Circular	Organizó la 1. ^a Conferencia Climática Internacional y la 5. ^a Cumbre Mundial de Economía Circular, con participantes de más de 20 países, organismos internacionales, empresas y gobiernos locales.

Tabla III. Mapeo según ejes - Cooperación Internacional

Dependencia	Detalle
Gobernador y Vicegobernadora	Misión académica a Estados Unidos junto a 11 rectores y decanos de universidades de Córdoba.
Agencia Córdoba Inversión y Financiamiento (ACIF)	Acuerdos de cooperación técnica y financiera con organismos bilaterales para programas sociales, educativos, de salud, infraestructura y desarrollo productivo.
Agencia Competitividad Córdoba	Apoyo en la firma de acuerdos entre clústers y organismos internacionales.
Secretaría de Ciencia y Tecnología	Alianzas estratégicas para proyectos de desarrollo científico, tecnológico e innovación. Movilidad internacional de investigadores. Cofundadora de la Red

	Iberoamericana de Blockchain y Ciberseguridad (RIBCi). Programa Conexio.
Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales	Búsqueda, sistematización y asistencia técnica para aplicar a convocatorias de cooperación técnica y financiera internacional. Seguimiento de proyectos vigentes.

Tabla IV. Mapeo según ejes - Comercio e Inversiones

Dependencia	Detalle
Gobernador y Vicegobernadora	Córdoba Day en Asunción, Bogotá y Madrid. Participación en Feria SIAL París.
Agencia ProCórdoba	Organización de misiones comerciales y desarrollo del programa 'Why Córdoba' para atraer inversiones y facilitar el softlanding empresarial.
Agencia Córdoba Inversión y Financiamiento (ACIF)	Gestión de inversión de bancos internacionales para proyectos estratégicos provinciales.
Agencia Competitividad Córdoba	Implementación de programas para impulsar la competitividad territorial, como 'TrACcionar Córdoba'.
Agencia Córdoba Turismo	Rondas de negocios con operadores turísticos internacionales.
Agencia Córdoba Cultura	Desarrollo del 'Polo Audiovisual Córdoba', fomentando la industria de contenidos y atracción de inversiones.

Tabla V. Mapeo según ejes - Posicionamiento Internacional

Dependencia	Detalle
Gobernador y Vicegobernadora	Actividades de visibilidad internacional a través de giras oficiales y misiones institucionales.
Agencia Innovar y Emprender	Participación anual en 'The Global Startup Ecosystem Report' impulsado por Startup Genome.
Agencia ProCórdoba	Programa 'Córdoba Day', que promueve la presencia de la provincia en mercados específicos.
Agencia Córdoba Turismo	Participación en el Programa 'Córdoba Day' para promocionar el potencial turístico de la provincia en el exterior.
Agencia Córdoba Cultura	Gestión del patrimonio cultural y promoción de sitios UNESCO.
Agencia Córdoba Deportes	Organización de eventos deportivos internacionales.
Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales	Coordinación de actividades vinculadas a la identidad internacional y postulación a rankings y premios globales.

2.6 Análisis institucional de la acción internacional (Enfoque DAFO)

Este capítulo presenta un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la acción internacional de la Provincia de Córdoba, con el propósito de

ofrecer una lectura integral que oriente decisiones de política y el diseño del futuro Plan de Acción Internacional. La metodología combina tres insumos principales: (i) el estudio del marco normativo vigente y su grado de operacionalización, (ii) evolución institucional de la acción exterior (agencias, secretarías, direcciones y unidades ejecutoras) y (iii) el mapeo funcional de prácticas y competencias efectivamente desplegadas.

El análisis de debilidades internas se apoya en criterios de técnica administrativa que permiten evaluar la calidad de la gestión en nueve dimensiones críticas. En paralelo, se relevarán las fortalezas y oportunidades del ecosistema provincial —trayectoria institucional, capital humano, articulación público-privada, base productiva y redes académicas y científicas— así como las amenazas y riesgos políticos-organizacionales que condicionan la coordinación (ciclo político, dispersión de agendas, restricciones de recursos). El resultado es una radiografía operativa y estratégica que, al visibilizar tanto la complejidad como la fragmentación del sistema, sienta bases sólidas para construir un diseño de la estrategia que permita priorizar, ordenar funciones, fortalecer la interoperabilidad y alinear la proyección internacional con los objetivos de desarrollo del Poder Ejecutivo.

2.6.1 Análisis de debilidades institucionales de la acción internacional

El presente apartado tiene como propósito identificar y examinar las debilidades institucionales que afectan la gestión de la acción internacional de la Provincia de Córdoba, a fin de comprender los factores que limitan su eficacia, coherencia y capacidad de articulación. Para ello, se adopta un enfoque basado en criterios de técnica administrativa, que permite evaluar la estructura, los procesos y la gestión de las instituciones provinciales involucradas en la proyección internacional.

El análisis se organiza en torno a nueve categorías fundamentales:

- a) Claridad de misiones y funciones.
- b) Coordinación y articulación horizontal.
- c) Principio de jerarquía y unidad de mando.
- d) Eficiencia y economía de recursos.
- e) Especialización funcional y profesionalización.
- f) Principio de control.
- g) Orientación a resultados.

- h) Participación y articulación con actores del territorio.
- i) Comunicación y proyección internacional.

a) Claridad de misiones y funciones

Un análisis de misiones y funciones del gobierno provincial permite identificar con claridad las competencias, responsabilidades y ámbitos de actuación de cada organismo o dependencia del Estado. Este primer análisis muestra que se puede dividir las áreas que desarrollan acciones internacionales en 2 grandes grupos: 1) Instituciones/áreas con una claridad de misiones y funciones en lo que respecta a la acción internacional; 2) Instituciones/áreas que no tienen dentro de sus funciones y misiones principales la acción internacional, aunque si tienen algunas competencias y desarrollan acciones propias;

1) Instituciones/áreas con una claridad de misiones y funciones en lo que respecta a la acción internacional de Córdoba, entre ellas podemos mencionar:

- La **Agencia Procórdoba** tiene a su cargo todo lo inherente a la promoción del comercio exterior de la Provincia de Córdoba. Su rol y trayectoria es reconocida por todos los actores locales, e incluso regionales e internacionales. Es sin dudas el área de acción internacional más profesionalizada, estructurada, organizada y con una visión y misión de internacionalización claramente definida. Ha lo largo de los años ha desarrollado herramientas de internacionalización variadas y para distinto tipo de pymes de acuerdo a sus necesidades y estadio de desarrollo de sus capacidades exportadoras (InCompany, FeXic Córdoba Day, Open data Portal, Be Global, Directorio de exportadores, Why Córdoba, programa de compras públicas), que la posicionan como una agencia de promoción del comercio exterior de referencia a nivel nacional e internacional. Su directorio tiene una participación público-privada que asegura la representación e intereses de ambos ámbitos.

Debilidades:

-Dentro de Procórdoba, se ha creado un área de cooperación internacional que está focalizada en cooperación vinculada al comercio exterior, aunque es importante resaltar que existe una Dirección de Cooperación Internacional (Dependiente de la SIRI) que debería centralizar la cooperación internacional. Recientemente ha incorporado la promoción de inversiones, que es una función que en cierto punto se puede solapar con las funciones asignadas a la ACIF.

- No está representado en su directorio al sector científico-universitario.

-Se observan algunas falencias de coordinación con la SIRI cuando hay participación de acciones en las que participan actores más institucionales como embajadores, agregados comerciales, etc. Su foco económico no siempre se integra con las demás agendas (cultural, científica, ambiental). En muchas ocasiones se observan acciones descoordinadas con otras Agencias y áreas que desarrollan acciones de promoción/vinculación comercial (Agencias: Cultura, Turismo, Innovar y emprender, Competitividad) y con el área de Cooperación de la secretaría de Ciencia y Tecnología.

- La **Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales** (SIRI) tiene a su cargo asistir de la promoción, coordinación y seguimiento de políticas estratégicas orientadas tanto a la integración regional como a la proyección internacional de Córdoba. Dentro de esta secretaría se encuentra: la Subsecretaría de RR.II ⁶, recientemente creada (2023), focalizada en la acción internacional de la provincia en cuatro ejes principalmente: vinculación internacional, cooperación internacional, posicionamiento internacional y promoción de comercio e inversiones. Un desafío complejo de cumplir teniendo en cuenta el escaso personal que posee y la complejidad que significa articular y coordinar la acción internacional de la provincia, que como se ha manifestado está fragmentada en 19 áreas gubernamentales que tienen competencias y desarrollan, en casi todos los casos, acciones de vinculación internacional de forma independiente.

De la SIRI también depende la Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales, a cargo de coordinar las acciones de cooperación de la provincia (coordina hermanamientos, contacto con el cuerpo diplomático⁷, solicitudes de audiencia con el gobernador, actividades de cooperación con regiones de Italia, es punto focal en la provincia de Cancillería), tiene una agenda propia de vinculación internacional, liderada por su director que es un funcionario de larga trayectoria en el gobierno provincial. Actualmente desde la Subsecretaría de RR.II se está trabajando para articular y trabajar en conjunto.

Debilidades:

-No hay una clara distribución de funciones y competencias dentro de la misma SIRI. Por otro lado y como se ha mencionado anteriormente, muchas áreas gubernamentales y

⁶ [Convenios de cooperación](#)

⁷ [Consulados en Córdoba](#), [Organismos Internacionales](#) y [Colectividades de Migrantes](#).

agencias desarrollan acciones de vinculación, proyección y cooperación internacional sin informar y/o coordinar, en la mayoría de las ocasiones, con la SIRI y la Subsecretaría de RR.II.

-Existe una dispersión de actividades, sin prioridades claras de la Dirección de Cooperación y RR.II.

-No se han podido detectar acciones sistematizadas de apoyo, vinculación con los gobiernos locales⁸ para apoyar y articular su acción internacional. En dicho marco, se observa una oportunidad de apoyo a la internacionalización del territorio, uno de los ejes definidos por el Poder Ejecutivo dentro de su estrategia de gobierno.

• La **Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (ACIF)**⁹ tiene como misión principal gestionar y ejecutar programas y proyectos que cuenten con financiamiento directo de organismos multilaterales y/o bilaterales de crédito y/o de inversión internacional y/o (BID, BIRF, PNUD, CAF, entre otros); actuando como Unidad Ejecutora Provincial (UEP).

Debilidades:

-Existe otra dependencia, la Dirección Gral. Coordinación de Proyectos dependiente de la Secretaría de Hacienda, que también gestiona fondos ante algunos organismos internacionales como UNOPS, PNUD y ante organismos nacionales como es el CFI.

-Asimismo, se observa en esta área una oportunidad de desarrollo de acciones de cooperación, debido a que queda vacante una serie de proyectos de cooperación internacionales de monto de financiamiento de rango medio y bajo que no están siendo gestionados por ninguna de estas áreas, ni por la Dirección de Cooperación Internacional.

- 2) **Instituciones/áreas que no tienen dentro de sus funciones y misiones principales la acción internacional, aunque si tienen algunas competencias,** mayormente vinculadas a gestionar fondos/proyectos internacionales, celebrar acuerdos internacionales y promocionar internacionalmente temas del ámbito de su competencia, entre ellas se encuentran:

⁸ [Municipios con Acción Internacional, Hermanamientos](#)

⁹ [Información sobre Programas de financiamiento internacional - Gobierno de la Provincia de Córdoba \(2022-2025\)](#)

- **Agencia Innovar y Emprender.** Gestionar financiamiento de organismos públicos, privados e internacionales; establecer relaciones interinstitucionales en el ámbito internacional de su competencia; y celebrar convenios o acuerdos con entidades extranjeras.

Debilidades: Estas acciones se superponen y necesitan ser coordinadas con los organismos específicos: Procórdoba para todo lo que es negocios, promoción comercial, etc. Y con la Subsecretaría de RR.II, todo lo relacionado a vínculos, convenios con organismos del exterior.

- **Agencia Córdoba Cultura.** Celebrar convenios con instituciones del MERCOSUR e internacional— y proyectar la producción cultural de Córdoba a nivel internacional.

Debilidades: Estas acciones se superponen y necesitan ser coordinadas con los organismos específicos: Procórdoba para todo lo que es negocios, promoción comercial, etc. Y con la Subsecretaría de RR.II, todo lo relacionado a vínculos, convenios con organismos del exterior.

- **Agencia Córdoba Deportes.** La coordinación en la promoción del deporte y actividad física con entes públicos y/o privados de jurisdicción internacional.

Debilidades: Estas acciones se superponen y necesitan ser coordinadas con la Subsecretaría de RR.II, todo lo relacionado a vínculos, convenios con organismos del exterior.

- **Agencia Competitividad Córdoba.** Articular y coordinar funciones y objetivos con las Agencias del Estado Provincial, en relación con la internacionalización y la innovación.

Debilidades: Estas acciones se superponen y necesitan ser coordinadas con los organismos específicos: Procórdoba para todo lo que es negocios, promoción comercial, etc. Y con la Subsecretaría de RR.II, todo lo relacionado a vínculos, convenios con organismos del exterior.

- **Agencia Córdoba Turismo.** La elaboración y ejecución de las políticas para el desarrollo turístico provincial tanto a nivel nacional cuanto internacional.

Debilidades: Estas acciones se superponen y necesitan ser coordinadas con los organismos específicos: Procórdoba para todo lo que es negocios, promoción comercial,

etc. Y con la Subsecretaría de RR.II, todo lo relacionado a vínculos, convenios con organismos del exterior.

- La **Secretaría de Ciencia y Tecnología**, no tienen dentro de sus funciones y misiones principales la acción internacional, no obstante, ello ha desarrollado un área específica de cooperación internacional, la cual está a cargo de gestionar todas las acciones internacionales de la Secretaría, convenios, movilidad de investigadores, proyectos con financiamiento internacional, entre otros.

Debilidades: Estas acciones necesitan ser coordinadas con los organismos específicos: Procórdoba para todo lo que es negocios, promoción comercial, etc. Y con la Subsecretaría de RR.II, todo lo relacionado a vínculos, convenios con organismos del exterior y con la Dirección de Cooperación Internacional.

b) Coordinación y articulación horizontal (Gestión internacional gubernamental descentralizada):

- El diagnóstico revela una fuerte atomización de áreas (al menos 19), que mantienen agendas internacionales propias, sin mecanismos formales de coordinación y priorización. La descentralización de la acción internacional no ha sido acompañada por dispositivos de gobernanza capaces de ordenar y articular estas iniciativas, lo que se traduce en duplicación de esfuerzos, mensajes contradictorios al exterior y pérdida de eficiencia administrativa.
- No hay una estrategia explícita de internacionalización que incluya una priorización de mercados, sectores productivos, de acuerdo con los ejes priorizados por el gobernador.
- Falta de una acción internacional consensuada y articulada entre los organismos públicos, en particular con el área de Relaciones Internacionales.
- No hay un protocolo de gestión de lo internacional para poder articular y coordinar acciones.
- En muchos casos se observa una actitud reactiva, ejemplo concreto la atención a visitas de embajadores de países no estratégicos para la provincia. Con la creación de la Subsecretaría se está construyendo una priorización de países por distintas

variables (comerciales, culturales, etc), para poder establecer un criterio de políticas basadas en evidencia.

- Si bien la Constitución provincial establece que el Gobernador es el responsable de la política internacional de la provincia, en la práctica existen múltiples canales de acción que diluyen ese principio de mando único. Este desajuste compromete la coherencia de la estrategia internacional y dificulta que las acciones respondan a una misma orientación política. Asimismo, es importante mencionar que el Gobernador, tiene una agenda propia internacional, que en muchos casos se gestiona independientemente desde el ejecutivo sin intervención o comunicación a otras áreas de gobierno vinculadas a la acción internacional.

c) Principio de jerarquía y unidad de mando

Desde una perspectiva administrativa, en algunos casos, se observa una incongruencia jerárquica, oficinas de tercer nivel gestionan convenios¹⁰ y contactos internacionales con escasa supervisión de la máxima autoridad.

En la estructura actual del Gobierno de la Provincia de Córdoba no se identifica una unidad de mando clara en materia de acción internacional. Esta falta de autoridad central no solo genera dispersión en la planificación y ejecución de las iniciativas, sino que también provoca una ambigüedad en la asignación de temáticas puntuales. Áreas diversas, como la atracción de inversiones, los vínculos con determinados países o el liderazgo en innovación, a menudo son abordadas por distintas entidades sin una delimitación clara de responsabilidades. Esto genera confusión sobre a quién corresponde cada temática específica, dificultando la coherencia y la eficacia de la acción internacional. La Subsecretaría de Relaciones Internacionales, al estar en un nivel jerárquico inferior y con recursos limitados, no cuenta con las herramientas suficientes para una conducción efectiva, lo que limita la construcción de una estrategia provincial coherente y sostenible.

d) Eficiencia y economía de recursos

¹⁰ Entre 2021 y 2025, desde distintas áreas y agencias de la Provincia de Córdoba se suscribieron más de 35 convenios de cooperación internacional, de carácter bilateral y multilateral. Estos acuerdos abarcan desde convenios técnicos y educativos hasta memorandos de entendimiento para promover inversiones y comercio exterior, pasando por financiamiento de infraestructura estratégica. Las contrapartes incluyeron organismos multilaterales (ONU, FAO, OCDE, CAF, CEPAL, OPS/OMS, UNICEF, OEI), Estados y gobiernos subnacionales (País Vasco, Italia, Uruguay, Paraguay, Brasil, Colombia, España, Panamá, Angola), empresas multinacionales (AstraZeneca, Boehringer Ingelheim, Fundación Telefónica Movistar), cámaras de comercio y universidades.

La dispersión de iniciativas internacionales en Córdoba genera costos ocultos: múltiples viajes, convenios y agendas fragmentadas que compiten entre sí. En lugar de economías de escala que concentre las acciones internacionales y que además permita tener un equipo potente, profesionalizado a cargo de las Relaciones Internacionales, que pueda asistir y articular con todas las áreas sus necesidades y realizarlo de forma profesional, la provincia incurre en un gasto público fragmentado, con bajo nivel de eficiencia y de trazabilidad. Desde el punto de vista de la técnica administrativa moderna, esta situación debilita la eficiencia institucional, reduce el retorno de la inversión en internacionalización y el impacto de la misma. Actualmente, existen algunas iniciativas para fusionar agencias¹¹ (agencias ProCórdoba, Competitividad e Innovar y Empezar).

e) Especialización funcional y profesionalización

El crecimiento de acciones con proyección internacional no siempre ha estado acompañado de personal especializado en relaciones internacionales. Aunque Córdoba cuenta con capital humano formado en el área, la asignación de recursos humanos especializados sigue siendo desigual entre dependencias. Esto se traduce en diferentes niveles de capacidad para planificar, ejecutar y evaluar políticas internacionales, generando una brecha entre áreas con trayectoria consolidada (como ProCórdoba) y otras que desarrollan acciones internacionales sin contar con experiencia ni competencias específicas.

Los equipos existentes tienen una baja posibilidad de proveer al ejecutivo de información estratégica para guiar y priorizar la política internacional de la provincia. Es relevante resaltar que las relaciones internacionales no se circunscriben a acciones de representación o actividades protocolares, por el contrario su función es anticipar, conectar y traducir oportunidades globales en desarrollo territorial. Si bien desde la Subsecretaría de RR.II, en conjunto la Secretaría de Política Económica, se ha empezado a armar información basada en evidencia e innovación (como flujograma y matriz de priorización de vinculación internacional, flujograma de participación en actividades internacionales, entre otros temas), es algo incipiente y dispone de poco personal para llevar a cabo esta tarea.

Se han detectado una serie de oportunidades para potenciar la acción internacional de Córdoba, las cuales podrían ser trabajadas por la subsecretaría de relaciones internacionales, entre ellas:

¹¹ [Nota: InfoNegocios sobre fusión de las agencias ProCórdoba, Competitividad e Innovar y Empezar.](#)

- Análisis prospectivo: Anticipar escenarios globales, tendencias políticas, económicas, tecnológicas y ambientales con impacto en la provincia
- Desarrollo de una matriz de riesgos y oportunidades geopolíticas, identificando áreas de cooperación, tensiones o cambios regulatorios que afecten los sectores productivos provinciales.
- Desarrollo de un sistema de información, monitoreo y evaluación de la acción internacional
- Elaborar escenarios geopolíticos para orientar decisiones estratégicas (por ejemplo, reconfiguración del Mercosur, competencia China–EE. UU).
- Análisis geopolíticos regionales y globales para identificar socios prioritarios, corredores estratégicos y alianzas de interés (Mercosur, Región Centro, ZICOSUR, ATACALAR, OLAGI, C40, etc.).
- Gestión de la Cooperación Internacional, para movilizar recursos técnicos y financieros para proyectos provinciales.
- Promoción Económica Internacional, para atraer inversiones, diversificar mercados y fortalecer exportaciones.
- Coordinación Institucional y Gobernanza Internacional, para garantizar coherencia y eficiencia en la acción internacional del Estado provincial.
- Diplomacia Cultural, Académica y Científica, para promover la identidad, el conocimiento y la innovación cordobesa en el mundo.
- Monitoreo, Evaluación y Comunicación Estratégica, para medir impactos, mejorar la toma de decisiones y posicionar la provincia globalmente.

f) Principio de control

Carencia de centralización de información, de mecanismos de supervisión y rendición de cuentas. Ausencia de información unificada de la acción internacional y falta capacidad de generación de información en tiempo real sobre las acciones internacionales. La mayoría de las áreas carecen de mecanismos de seguimiento y evaluación de la acción internacional.

Desde el enfoque de políticas públicas basadas en evidencia, este escenario plantea una limitación crítica: resulta difícil describir, medir y gestionar de forma integrada aquello que no se encuentra sistematizado y coordinado. Para superar esta dificultad, se requiere avanzar hacia un sistema unificado de información y gestión que permita alinear prioridades, construir indicadores comunes y evaluar resultados de manera objetiva. Solo mediante este ordenamiento institucional será posible transformar la acumulación de iniciativas aisladas en una estrategia coherente y sostenible de internacionalización provincial.

g) Orientación a resultados

Las estructuras deben estar diseñadas para producir valor público, no solo para cumplir procedimientos. Esto requiere establecer metas y objetivos a cumplir de acuerdo con una estrategia de internacionalización preestablecida, que responda a las prioridades del ejecutivo, consensuada y articulada entre los actores.

Limitado impacto de las políticas de fomento a la internacionalización: Si bien se registra un buen desempeño de los organismos competentes en la internacionalización de la provincia, la escasa transversalidad con la que se formulan las propuestas limita el potencial impacto de las acciones llevadas a cabo. Esto se hace evidente en la baja participación de las pequeñas y medianas empresas en el total exportado. Se puede observar que las relaciones internacionales tienen un bajo nivel de cumplimiento y continuidad de los acuerdos (ejemplo hermanamientos) y bajo nivel de resultados (redes ATACALAR, ZICOSUR, ORU Fogar, etc).

h) Participación y articulación con actores del territorio

Incorporación de cámaras empresariales, universidades, ONGs en esquemas de gobernanza. El Gobierno de la Provincia de Córdoba mantiene una red amplia de aliados institucionales en el plano local y nacional.

Entre ellos se destacan:

- Universidades¹² y sistema científico-tecnológico: universidades y escuelas públicas y privadas, junto con institutos de investigación.
- Cámaras y clústeres sectoriales, entre las que destacan la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), Cámara de Comercio de Córdoba, Bolsa de

¹² [Universidades y su acción internacional.](#)

Comercio de Córdoba, clústeres Agtech, tecnológicos, biotecnología y bioenergía, aeroespacial, automotriz y movilidad sostenible, servicios empresariales, industrias creativas y culturales.

- Municipios.
- Sociedad civil y ONGs¹³ Fundaciones y organizaciones vinculadas a la educación, la cultura y la sostenibilidad, que cooperan en proyectos internacionales y de cooperación descentralizada.

Córdoba se diferencia, de gran parte de las provincias argentinas, por tener una alta participación de actores (públicos-privados) en el proceso de toma de decisiones, particularmente en las agencias que tienen actores públicos y privados en su directorio. Un caso emblemático es ProCórdoba, pero no es el único. Se detecta como una oportunidad la construcción de espacios institucionalizados de articulación con los actores del territorio, para articular y coordinar la acción internacional.

i) Comunicación y proyección internacional

De un análisis de la proyección y comunicación internacional de Córdoba se puede concluir que en este eje también existen oportunidades para potenciar el desarrollo de la provincia. La ausencia de una estrategia unificada de comunicación y proyección internacional, limita la visibilidad de los logros provinciales, la atracción de oportunidades internacionales y el fortalecimiento de la reputación institucional en el contexto global.

El análisis de la proyección y comunicación internacional de Córdoba muestra las siguientes debilidades:

- Fragmentación institucional: cada agencia/organismo comunica sus logros sin una identidad visual, narrativa o estrategia común de marca Córdoba. Córdoba posee una identidad reconocible y atributos de alto valor internacional, pero aún no los comunica de forma integrada. Convertir su acción exterior en una marca institucional coherente permitirá proyectar una provincia moderna, innovadora y abierta al mundo, fortaleciendo a su vez la legitimidad interna de la paradiplomacia como política pública.

¹³ [OSC con actividad internacional.](#)

- Ausencia de una narrativa internacional integrada que exprese los valores, ventajas competitivas y atributos diferenciales de la provincia. Escasa presencia sostenida en medios internacionales y redes institucionales globales, salvo acciones puntuales (ferias, misiones, foros).
- Débil posicionamiento digital: la web institucional y los canales sociales provinciales no están optimizados para públicos internacionales (idiomas, SEO, storytelling, prensa).
- Falta de estrategia de diplomacia pública: no existe un plan que promueva la imagen de Córdoba como actor confiable, innovador y sostenible ante gobiernos, inversores, universidades y medios.

Existe una gran oportunidad para la provincia, que reúne todos los atributos de una marca global —innovación, talento, ciencia, cultura, sostenibilidad y calidad de vida— pero requiere una estrategia de comunicación articulada, que transforme logros dispersos en un relato coherente y seductor para el mundo. La creación de una marca internacional “Córdoba Global”, acompañada por una oficina de comunicación internacional y una diplomacia pública activa, permitiría posicionar a la provincia como un actor subnacional de referencia en el Cono Sur, capaz de atraer inversiones, turistas, cooperación y reconocimiento global.

2.6.2 Análisis de desafíos y riesgos.

De acuerdo a estudios previos, ya mencionados en este diagnóstico, la atomización, fragmentación y falta de coordinación de la acción internacional no es algo que no se conozca y sea reciente. El desarrollo descentralizado de la acción internacional ha ido creciendo a lo largo de las gestiones y los años. Las iniciativas para tratar de coordinar esta acción no han tenido hasta la fecha resultados exitosos.

Esta situación se puede deber a múltiples factores, entre ellos:

- Existencia de múltiples prioridades.
- Ausencia de decisión política para avanzar sobre una reestructuración y organización de funciones y competencias en materia de relaciones internacionales.

- Fricciones asociadas a la coordinación y priorización de acciones.
- Resistencia y baja voluntad de actores públicos (agencias, dependencias, etc) de ceder atribuciones y/o perder independencia de acción.
- Falta de unidad de mando. La acción internacional está dispersa por al menos 6 ministerios diferentes con lo cual la coordinación y organización plantea un gran desafío.
- Reticencia para compartir información y resultados.
- Resultados visibles a mediano/largo plazo. Los tiempos de la gestión, requieren, en muchos casos, soluciones y resultados de corto plazo, lo cual dilata propuestas y soluciones de mediano a largo plazo.
- Ciclo político: cercanía a hitos electorales puede ralentizar reformas, generar prudencia administrativa o priorizar resultados de corto plazo por sobre cambios estructurales.
- Recursos limitados para desarrollar el área de coordinación y el PAIC.

La coordinación de la acción internacional ofrece beneficios netos (eficiencia, previsibilidad, reputación, optimización de recursos, acceso a financiamiento y mercados), pero enfrenta desafíos políticos, organizacionales y operativos propios de toda reforma transversal.

2.6.3 Análisis de fortalezas y oportunidades vinculadas a la acción internacional

Fortalezas:

- Trayectoria consolidada en internacionalización con organismos como ProCórdoba, SIRI, Agencia Innovar y Emprender, Agencia Turismo, etc, que han desarrollado una presencia sostenida en la promoción internacional de la provincia.
- Reconocimiento y legitimidad política: creciente respaldo del Poder Ejecutivo para institucionalizar la internacionalización como política de Estado, reflejado en normativas como el Decreto N.º 2206/2023.
- Voluntad política para el desarrollo de un plan de acción internacional que proponga alternativas para superar las falencias vinculadas a la acción internacional.

- Reconocimiento por gran parte de los actores gubernamentales de la necesidad de establecer mecanismos de coordinación, priorización de acciones y una voluntad de cambio.
- Priorización por parte del Poder Ejecutivo de las políticas basadas en evidencia.
- Cláusula federal en la Constitución Provincial (2001) que legitima la acción internacional.
- Articulación público–privada a través de agencias mixtas que permiten una participación de cámaras empresarias, clústeres productivos y entidades intermedias
- Ecosistema académico y científico de excelencia (UNC, UCC, UTN, CONICET, INTA, INTI, CONAE) con fuerte proyección global.
- Capital humano altamente capacitado en ciencia, tecnología e innovación
- Diversificación productiva exportadora (agroindustria, metalmecánica, automotriz, biotecnología, economía del conocimiento, turismo).
- Experiencias exitosas en proyectos internacionales con la UE, AECID, BID, CAF, UNOPS, OCDE entre otros.

Oportunidades:

- Apoyo a la internacionalización de los municipios.
- Desarrollo de acciones de cooperación, debido a que queda vacante una serie de proyectos de cooperación internacionales de monto de financiamiento de rango medio y bajo que no están siendo gestionados por ninguna área.
- Participar en rankings y premios internacionales que apoyen y certifiquen las cualidades y capacidades de Córdoba.
- Potenciar la acción internacional a partir de estudios de alto nivel (prospectiva, geopolítica)
- Promover la Diplomacia Cultural, Académica y Científica, para proyectar la identidad, el conocimiento y la innovación cordobesa en el mundo.

- Monitoreo, Evaluación y Comunicación Estratégica, para medir impactos, mejorar la toma de decisiones y posicionar la provincia globalmente.
- Construcción de espacios institucionalizados de articulación con los actores del territorio, para articular y coordinar la acción internacional.

2.7 Gobernanza de la acción internacional

2.7.1 Antecedentes de propuestas de gobernanza de la acción internacional.

A lo largo de la última década, la Provincia de Córdoba ha desarrollado múltiples estudios diagnósticos y de gobernanza vinculados a su acción internacional. Estos trabajos, realizados por organismos provinciales, nacionales y multilaterales, constituyen una base valiosa para comprender la evolución, capacidades y desafíos de la internacionalización cordobesa. Entre ellos se destacan los estudios impulsados por el COPEC (2012 y 2015), las revisiones territoriales y de bienestar elaboradas por la OCDE (2016 y 2019), los análisis de integración regional de la Región Centro, y los informes internos de planificación elaborados por el Gobierno provincial desde 2023. Asimismo, documentos recientes como Notas para la Planificación Estratégica de la Gestión Externa (Trebucq, 2024), consolidan una línea de trabajo orientada a fortalecer la coordinación interinstitucional y la proyección internacional de la provincia sobre bases estratégicas y sostenibles.

Particularmente nos centraremos en el documento desarrollado en 2015 por la Secretaría de Integración y RR.II junto con el Consejo para la Planificación Estratégica de la Provincia de Córdoba en el cual se elaboró una propuesta de gobernanza para la internacionalización bajo el nombre de Sistema Coordinado de Gestión Internacional. Esta propuesta surgía como respuesta al diagnóstico que evidenciaba la fragmentación de la acción internacional provincial, y se planteaba como objetivo articular de manera eficiente a los actores gubernamentales, distribuyendo tareas según competencias y complementariedades.

El sistema preveía dos instancias principales: una Junta Gubernamental, integrada por representantes de las áreas competentes en relaciones internacionales, coordinada por la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales, que se reuniría dos veces al año para consensuar objetivos, estrategias y herramientas de política internacional; y un Consejo de Participación Ciudadana, pensado para incluir a actores locales en el proceso de planificación de las políticas de internacionalización.

La propuesta definía una visión en la cual la actividad internacional debía trascender lo institucional y contribuir al desarrollo provincial, aprovechando oportunidades globales y mitigando riesgos transnacionales. El objetivo planteado era utilizar las relaciones internacionales como herramienta de desarrollo, integrando la perspectiva global a la toma de decisiones provinciales.

En cuanto al funcionamiento, se proponía una división de competencias en dos niveles: un nivel estratégico, a cargo de la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales, responsable de la coordinación política y de generar un marco institucional común; y un nivel técnico-específico, compuesto por dependencias con trayectoria en áreas sectoriales de acción internacional, que mantendrían autonomía operativa pero articuladas bajo un marco sistémico.

El esquema incluía la creación de un Consejo de Internacionalización, bajo la tutela del Consejo de Planificación Estratégica de Córdoba (COPEC), organizado en comisiones temáticas: a) Relaciones Económicas Internacionales (comercio exterior, inversiones, turismo, infraestructura, cadenas de valor), b) Desarrollo Humano (cooperación internacional en ciencia, tecnología, educación, cultura, deporte, migraciones), c) Ambiente (desarrollo sustentable, cambio climático, energía, residuos, riesgos) y d) Seguridad (temas transnacionales como narcotráfico, trata de personas y delitos vinculados a migración).

Entre los desafíos identificados se planteaba: consolidar el rol de la política internacional como herramienta estratégica; definir prioridades temáticas y geográficas; diseñar una estrategia de acuerdos internacionales con participación gubernamental y social; garantizar la continuidad de las acciones mediante seguimiento y apoyo técnico; establecer vínculos con municipios y actores locales; e integrar una visión internacional en la planificación de infraestructura.

Finalmente, las recomendaciones institucionales proponían avanzar hacia la institucionalización del sistema coordinado bajo una cartera con competencias amplias en desarrollo e internacionalización, la eventual sanción de una ley de internacionalización y la creación de una Comisión de asuntos globales en la Legislatura provincial, con el fin de otorgar legitimidad, continuidad y eficiencia a la estrategia internacional de Córdoba. La institucionalización de un sistema transversal de planificación y gestión que promueva una visión compartida del proceso de internacionalización implica enfrentar desde una perspectiva estratégica los desafíos del orden global para alcanzar los objetivos de desarrollo y bienestar de la provincia de Córdoba.

2.7.2 Lineamiento para la construcción de una propuesta de gobernanza.

En orden de abordar los desafíos planteados en el diagnóstico y contribuir a una acción internacional inteligente, se proponen lineamientos para promover una gestión coordinada y organizada de la acción internacional que comprenda la articulación de los actores gubernamentales a través de una distribución eficiente de tareas de acuerdo con las complementariedades y competencias. Se ha realizado un ensayo de propuestas/ideas orientadoras, a partir de los hallazgos detectados en el diagnóstico. Tienen por objeto establecer algunos principios generales a ser puestos en consideración, por los distintos actores gubernamentales vinculados a la acción internacional y a actores del territorio.

Dentro de los principales principios generales, se pueden mencionar:

1. **Unidad estratégica y selectiva. Ejecución distribuida:** una estrategia explícita de la acción internacionalización (PAIC) que incluya una priorización de mercados, sectores productivos. Con ejecución sectorial coordinada y reglas claras de “quién hace qué”. Esto es fundamental para tener una acción internacional activa, ordenada y con prioridades. Que permita establecer metas, dar seguimiento y medir resultados. Este plan de acción internacional necesita el aval político y el consenso de los actores.
2. **Organización de misiones y funciones:** avanzar hacia una organización, concentración, delimitación de misiones y funciones según ámbito de incumbencia para su ejecución (Procórdoba, ACIF, SIRI).
3. **Desarrollo de un marco operativo** para la planificación, coordinación y ejecución de acciones internacionales. Que establezca metodologías y protocolos/procedimientos estandarizados a seguir por las áreas ante determinadas acciones vinculadas a la acción internacional. Estas a su vez
4. **Enfoque de políticas públicas basadas en evidencia.** Desarrollo de un sistema que permita centralizar la información, dar seguimiento y poder medir los resultados. Interoperabilidad por diseño: procesos, datos e indicadores comunes para que ministerios y agencias “conversen” entre sí y con actores externos. Orientación a resultados y evidencia: metas, KPIs, tableros y evaluación ex post para reasignar esfuerzos.

5. **Constitución de espacios transversales de consensos y articulación**, a nivel gubernamental y un espacio de participación, articulación, coordinación y diseño de la acción internacional de los actores del territorio (cámaras, universidades, municipios, etc).
6. **Fortalecimiento del área encargada de la coordinación y acción estratégica internacional**. Que permita no solo la coordinación sino la producción de información estratégica para asesorar al poder ejecutivo y guiar la acción internacional. Idealmente definir claramente la fuente del liderazgo político: Gobernador o Ministro de Economía y Gestión Pública y la responsabilidad del liderazgo técnico: SIRI como área ejecutiva del sistema de acción internacional.
7. **Comunicación y diplomacia pública**: Estrategia “Córdoba Global”: narrativa unificada, identidad visual, contenidos multilingües, press kits y gestión digital para públicos internacionales.

Estos principios expuestos buscan reducir la fragmentación, evitar superposiciones, ganar eficiencia y mejorar la trazabilidad de la acción exterior; potencia su participación en redes regionales y alinea cooperación, comercio e inversiones con prioridades políticas y sectoriales del Ejecutivo. Se pasa de iniciativas aisladas a una política internacional coherente, medible y sostenible en el horizonte 2025–2030.

Tabla VI. Matriz desafío – Propuesta

Desafíos	Posibles líneas de acción
Fragmentación de la acción internacional.	-Unidad estratégica y selectiva, ejecución distribuida (PAIC) -Fortalecimiento del área encargada de la coordinación y acción estratégica internacional. -Organización de misiones y funciones de la acción internacional. -Marco operativo -Políticas públicas basadas en evidencia -Constitución de espacios transversales de consensos y articulación

	-Comunicación y diplomacia pública
Priorización de acciones, eficiencia y economía de recursos	-Plan de Acción Internacional (PAIC) -Marco operativo para la planificación, coordinación y ejecución de acciones internacionales. -Comunicación y diplomacia pública
Información estratégica para la acción internacional	-Fortalecimiento de los recursos humanos para el desarrollo de estudios estratégicos.
Enfoque de políticas públicas basadas en evidencia	-Sistema que permita centralizar la información, dar seguimiento y poder medir los resultados.
Coordinación y articulación horizontal	-Constitución de espacios transversales de consensos y articulación, a nivel gubernamental y con actores del territorio. -Interoperabilidad -Comunicación y diplomacia pública

2.8 Conclusión

El análisis del diagnóstico institucional evidencia que Córdoba cuenta con un andamiaje robusto y diversificado en materia de acción internacional, sustentado en organismos especializados con trayectoria consolidada —como la Agencia ProCórdoba, la SIRI, la ACIF, la Agencia Innovar y Empezar o la Agencia de Competitividad— y en la activa participación de universidades, centros científicos y cámaras empresariales. Estas estructuras vinculadas a un sector productivo dinámico y exportador han permitido acumular experiencia en áreas estratégicas como la promoción comercial, la cooperación científica, la atracción de inversiones, financiamiento internacional (BID, PNUD, etc) y la integración regional, lo que constituye una base sólida para proyectar a la provincia en el escenario global.

Sin embargo, este potencial se ve limitado por debilidades estructurales y de gobernanza: fuerte atomización de áreas, que mantienen agendas internacionales propias, sin mecanismos formales de coordinación y priorización. Superposición de iniciativas y ausencia de una planificación integral que establezca prioridades reducen la eficacia de las

acciones internacionales, generando duplicaciones, gastos no coordinados y mensajes contradictorios hacia el exterior. Falta de información estratégica para la toma de decisiones y para proyectar a Córdoba de acuerdo a las oportunidades y desafíos de un escenario dinámico y complejo como el actual. Falta de mecanismos y metodologías de coordinación interinstitucional y carencia de sistemas de seguimiento, evaluación de impacto y rendición de cuentas. Existe una ausencia de una estrategia unificada de comunicación y proyección internacional que exprese los valores, ventajas competitivas y atributos diferenciales de la provincia.

También se han detectado una serie de oportunidades y estrategias que podrían aportar a potenciar las capacidades y fortalezas excepcionales que dispone la provincia de Córdoba. Entre ellas mencionamos: la existencia de una voluntad política para el desarrollo de un plan de acción internacional que proponga alternativas para superar las falencias vinculadas a la acción internacional. La designación de una dependencia a cargo de liderar ese proceso (SIRI). Reconocimiento por gran parte de los actores gubernamentales de la necesidad de establecer mecanismos de coordinación, priorización de acciones y una voluntad de cambio. Posibilidad de fortalecer un espacio de planificación estratégica y relaciones internacionales que no solo coordine la acción internacional sino que también pueda producir información estratégica para la toma de decisiones y la proyección internacional inteligente e informada de la provincia a nivel internacional. Priorización por parte del Poder Ejecutivo de las políticas basadas en evidencia. Aprovechar la experiencia y trayectoria de articulación público-privada que posee el gobierno cordobés para potenciar espacios transversales de consensos y articulación, a nivel gubernamental y con actores del territorio. La provincia reúne todos los atributos de una marca global —innovación, talento, ciencia, cultura, sostenibilidad y calidad de vida- para proyectarse a nivel global.

Como todo proceso de ordenamiento y coordinación enfrenta riesgos y desafíos. El diagnóstico evidencia que la fragmentación y falta de coordinación de la acción internacional en Córdoba es un problema estructural y persistente, presente desde gestiones anteriores. A pesar de varios intentos por ordenar el sistema, las iniciativas no han logrado resultados sostenibles. Seguramente esta resistencia o dificultad es multicausal, entre ellas se pueden nombrar algunas causas como: la ausencia de una decisión política firme para reorganizar funciones y competencias, la existencia de otras prioridades gubernamentales, conflictos y fricciones interinstitucionales, resistencia de organismos públicos a ceder autonomía o compartir información. A ello se suman la dispersión de responsabilidades entre al menos

seis ministerios, la falta de una unidad de mando, y los tiempos políticos y administrativos que privilegian resultados inmediatos por sobre reformas estructurales.

Este diagnóstico, con sus antecedentes y hallazgos, serán una base de gran valor para trabajar con los actores gubernamentales y del territorio en la construcción de un Plan de Acción Internacional que se adecue al contexto cultural, político, económico de la provincia de Córdoba y a sus necesidades, aspiraciones y identidad que siempre han identificado a los cordobeses a nivel nacional e internacional.

2.9 Bibliografía

Consejo para la Planificación Estratégica de la Provincia de Córdoba (COPEC) & Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales. (2015). Internacionalización de la Provincia de Córdoba: Documentos de base. Córdoba: Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Constitución de la Nación Argentina. (1994). Constitución de la Nación Argentina con reformas de 1994. Buenos Aires: Infojus.

Constitución de la Provincia de Córdoba. (2001). Constitución de la Provincia de Córdoba con reformas de 2001. Córdoba: Legislatura de la Provincia de Córdoba.

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2023). Decreto N.º 2206/2023. Ministerio de Economía y Gestión Pública: Subsecretaría de Relaciones Internacionales. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/0293F86E4C4F9A6803258C51004C9F10?OpenDocument&Highlight=0%2C2023%2Crelaciones%2Cinternacionales>

Irusta, M., & Baldi, C. (2024). La política de internacionalización de la Provincia de Córdoba entre el 2000 y 2020. Universidad Nacional de Córdoba.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). OECD Territorial Reviews: Córdoba, Argentina. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264262201-en>

Sánchez, N., & Trebucq, F. (2023). Córdoba en el mundo. Documento académico sobre paradiplomacia y redes transnacionales.

Trebucq, F. (2022). Paradiplomacia en el Corredor Bioceánico Central: El caso de la provincia de Córdoba (2004–2019). Trabajos de Investigación en Paradiplomacia, Año 11(1), 46–63.

Trebucq, F. (2024). Reflexiones sobre la Región Centro y el Corredor Bioceánico Central: Enfoques sobre territorialidad, integración y paradiplomacia. Revista de Estudios Internacionales, 6(1), 92–109.

Trebucq, F. (2024). Notas para la planificación estratégica de la gestión externa en la Provincia de Córdoba, Argentina. Revista Brumario: Paradiplomacia y Desarrollo. Número Especial, 26–32.

Trebucq, F. (2015). Política Internacional de la Provincia de Córdoba. La internacionalización como una estrategia multinivel. Documento II, Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales – COPEC.

Trebucq, F. (2015). Diagnóstico y Sistema Coordinado de Gestión Internacional. Documento VII, Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales – COPEC.

Plan de Acción Internacional para la Provincia de Córdoba

3. Diagnóstico estratégico de activos, sectores, capacidades, oportunidades y potencial de la internacionalización de Córdoba

Fase I. Diagnóstico. Entregable N° 3

Octubre, 2025.

3.1 Resumen Ejecutivo: Estrategia de Internacionalización de la Provincia de Córdoba

La Provincia de Córdoba, una de las economías más dinámicas de Argentina, se enfrenta a un escenario global de profunda transformación marcado por la transición energética, la digitalización, la regionalización de cadenas de valor (near/friend-shoring) y una mayor competencia geopolítica. En este contexto, la internacionalización deja de ser un complemento para convertirse en una herramienta estratégica para el desarrollo económico sostenible, la atracción de inversiones y el posicionamiento global de la provincia.

Fortalezas y Desafíos Estructurales

Córdoba cuenta con activos estratégicos sólidos:

- **Diversificación Productiva:** Liderazgo nacional en agroindustria (oleaginosas, cereales, maní, lácteos), complejo automotriz/autopartista, maquinaria agrícola y un robusto ecosistema de la Economía del Conocimiento (software, AgTech, biotecnología). Es la tercera provincia exportadora del país.
- **Capital Humano y Académico:** Posee una de las mayores comunidades universitarias de América Latina, con un fuerte polo de I+D y un ecosistema emprendedor resiliente, especialmente en sectores de alto valor agregado.
- **Institucionalidad Pionea:** Una base legal para la paradiplomacia (Ley 10.029, Agencia ProCórdoba) y una trayectoria de políticas de promoción industrial y tecnológica.

Sin embargo, enfrenta desafíos que limitan su potencial:

- **Vulnerabilidad Macroeconómica Nacional:** La alta volatilidad, inflación y restricciones cambiarias desalientan la Inversión Extranjera Directa (IED) de largo plazo. Como corolario, Córdoba se encuentra inserta en una de las economías más cerradas del mundo: Argentina ocupa el puesto 128° sobre 137 países.
- **Concentración Exportadora:** El 88% de las ventas externas se concentra en apenas 10 productos y el 59% en 10 mercados, con una alta dependencia de **Brasil** (\$1.820 millones USD en 2024) y productos primarios/MOA.

- **Infraestructura Logística:** La mediterraneidad y la falta de pleno desarrollo del **Corredor Bioceánico Central** elevan los costos de transporte.
- **Riesgos Climáticos:** La producción agropecuaria es altamente vulnerable a sequías, afectando severamente los rendimientos.

Tabla VII. Oportunidades y riesgos en el escenario global

Oportunidades

Riesgos y Amenazas

Near/Friend-shoring: Relocalización de cadenas industriales (automotriz, autopartes, servicios digitales) hacia socios confiables, favoreciendo la integración con Norteamérica y el Mercosur.

Rivalidad Geopolítica EE. UU.-China: Tensión tecnológica y comercial que puede fragmentar mercados, elevar costos de insumos y condicionar la autonomía estratégica de la provincia.

Transición Energética: Demanda global de biocombustibles, hidrógeno verde y tecnologías limpias, donde Córdoba lidera la producción de bioetanol y la generación distribuida renovable.

Proteccionismo y Fragmentación Comercial: Nuevas barreras (ej. CBAM europeo, aranceles selectivos y el estancamiento de acuerdos como MERCOSUR-UE).

Expansión de la Economía del Conocimiento: Crecimiento en AgTech, software, biotecnología y servicios digitales, con potencial de inserción en mercados emergentes como Arabia Saudita y de *friend-shoring* de I+D.

Volatilidad de Commodities: Conflictos globales (Ucrania, Medio Oriente) que encarecen energía y fertilizantes, afectando la competitividad agroindustrial.

Financiamiento para Sostenibilidad: Organismos multilaterales y fondos soberanos enfocan inversiones en proyectos de infraestructura sostenible, adaptación climática e innovación.

Inestabilidad Regional: La alternancia ideológica en el Mercosur y la falta de integración efectiva en América Latina limitan la escala productiva y la negociación.

Prioridades estratégicas y geográficas

La estrategia debe orientarse a diversificar la canasta y los destinos de exportación, priorizando la agregación de valor.

- **Consolidación de Socios Clave:**

- Brasil: Mantener la centralidad automotriz, pero expandir a agroindustria sostenible, bioeconomía y economía del conocimiento.
- Vietnam y Chile: Consolidar como destinos clave para el maíz y el maní, y como puerta de acceso al Pacífico para la diversificación asiática.
- Unión Europea y EE. UU.: Atraer cooperación e inversión en tecnología (biotecnología, software) y acompañar la adopción de estándares ambientales. La conclusión del Acuerdo Mercosur-Unión Europea puede abrir una oportunidad para incrementar exportaciones a productos agrícolas-ganaderos.

- **Ampliación de Ejes Emergentes:**

- Sudeste Asiático (ASEAN) e India: Explorar la demanda creciente de alimentos procesados, maquinaria agrícola y soluciones AgTech.
- Medio Oriente (Arabia Saudita/EAU): Aprovechar la agenda de seguridad alimentaria e inversión en energía limpia (hidrógeno verde) con apoyo de fondos soberanos.

- **Fortalecimiento Subnacional:**

- Profundizar la cooperación en la Región Centro para exportar de manera conjunta.
- Insertarse en redes de alto impacto tecnológico y de financiamiento climático (*Under2 Coalition*, *EURADA*) para atraer capital verde y *know-how*.

El desafío principal es transformar sus ventajas comparativas (talento, base industrial) en ventajas competitivas sostenibles mediante una gestión externa más coordinada, selectiva y enfocada en sectores estratégicos.

3.2 Introducción

La Provincia de Córdoba enfrenta un entorno internacional profundamente transformado por la transición energética, la digitalización, la regionalización de las cadenas de valor y una geopolítica más competitiva. En este contexto, la internacionalización deja de ser un complemento para convertirse en una herramienta estratégica de desarrollo económico, atracción de inversiones y posicionamiento global.

Córdoba parte de fortalezas singulares: una base productiva y exportadora diversificada, un ecosistema científico-tecnológico y universitario de referencia, talento altamente calificado y un entramado institucional pionero en paradiplomacia. Sin embargo, también enfrenta brechas estructurales como la infraestructura logística insuficiente, volatilidad macroeconómica nacional, financiamiento limitado y la coordinación internacional fragmentada que dificultan convertir su potencial en ventajas sostenibles.

Este diagnóstico ofrece una visión integral: identifica riesgos y tendencias globales, analiza la estructura productiva y tecnológica provincial, evalúa la inserción internacional existente y propone ejes para una estrategia externa más selectiva, coordinada y orientada a sectores dinámicos como la agroindustria sostenible, la economía del conocimiento, la bioeconomía y la transición energética.

3.3 Riesgos y oportunidades en el escenario global emergente

La inserción internacional de Córdoba enfrenta un entorno global caracterizado por transformaciones profundas en sus bases productivas, tecnológicas y geopolíticas. La transición energética, la digitalización, el auge de la economía del conocimiento y la reconfiguración de las cadenas de valor tras la pandemia se combinan con tensiones crecientes entre potencias y una demanda mundial sostenida de alimentos, energía y minerales estratégicos. Este contexto presenta riesgos significativos que pueden afectar la estabilidad externa de la provincia, pero también oportunidades estructurales para reposicionarse en la nueva geografía económica mundial.

3.3.1 Análisis de riesgos

Riesgos geopolíticos.

El escenario internacional está dominado por la rivalidad entre Estados Unidos y China, que se manifiesta en tres planos: la competencia tecnológica (chips, semiconductores e inteligencia artificial), la disputa por recursos críticos (litio, energía, alimentos) y las tensiones militares en el Indo-Pacífico. Argentina, aunque no produce chips ni cuenta con infraestructura de IA a gran escala, forma parte del triángulo del litio y dispone de capital humano y energético que la vuelven estratégica. La guerra en Ucrania y los conflictos en Medio Oriente profundizan la volatilidad global. Las disrupciones en los mercados de energía, granos y fertilizantes han encarecido insumos claves para la producción agroindustrial cordobesa. A su vez, las tensiones en el Golfo Pérsico impactan en los precios internacionales del petróleo, afectando los costos logísticos provinciales.

El debilitamiento del multilateralismo y el avance de políticas proteccionistas refuerzan los riesgos. En 2025, Estados Unidos aplicó aranceles del 10 % a la mayoría de las importaciones, incluido el aceite de soja argentino (antes 1,2 %), lo que redujo la competitividad de los bienes agroindustriales cordobeses. En julio del mismo año, la imposición de un arancel del 50 % a los productos brasileños desató una crisis regional: si bien Argentina no fue directamente afectada, la medida distorsionó las cadenas de valor del Mercosur, encareciendo insumos y generando oportunidades puntuales de sustitución local.

En paralelo, China profundiza su presencia financiera e infraestructural en América Latina. Córdoba debe calibrar cuidadosamente su estrategia frente a esta competencia hegemónica, aprovechando opciones de financiamiento chino en logística, parques industriales o energías renovables, sin comprometer su autonomía.

Riesgos climáticos.

El cambio climático constituye una amenaza estructural para la economía provincial. La dependencia de cultivos sensibles y la crisis hídrica exponen a Córdoba a pérdidas recurrentes: en la campaña 2022/23, los rendimientos de soja cayeron cerca del 50 % y los de maíz alrededor del 40 % (Instituto de Estadísticas y Cartografía de la Provincia de Córdoba [IDECOR], 2023) respecto de años previos, con impactos severos en ingresos, transporte e industria asociada. Esta vulnerabilidad refuerza la urgencia de políticas de adaptación, gestión del agua y diversificación productiva.

Riesgos económicos y financieros.

La estructura exportadora cordobesa evidencia tanto fortalezas como vulnerabilidades, pero mantiene una alta concentración en Brasil con USD 1.820 millones en 2024 (Agencia ProCórdoba, 2025). Cualquier recesión o cambio regulatorio en ese país afecta directamente al complejo automotor cordobés. Además, la volatilidad financiera global incide en el costo de financiamiento de obras e inversiones. Más allá de Brasil, la dinámica financiera internacional introduce riesgos adicionales. Las decisiones de política monetaria en Estados Unidos bajo la administración Trump ejemplifican este dilema. Una eventual baja de tasas podría abaratar el financiamiento externo para Argentina —atado a una reducción del Riesgo País de Argentina) y, por extensión, para proyectos estratégicos cordobeses (infraestructura, energía, bioeconomía).

Riesgos sociales y políticos.

La polarización política nacional y los cambios frecuentes en la política exterior argentina dificultan la previsibilidad para una estrategia internacional sostenida. Las modificaciones en retenciones o restricciones a las exportaciones impactan directamente en la agroindustria y el sector automotor. En el plano regional, la alternancia ideológica entre gobiernos de distinto signo en Brasil, Chile o Uruguay afecta la continuidad de proyectos como el Mercosur o la Alianza del Pacífico. Córdoba, con más de 120.000 migrantes (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2024) —principalmente de Bolivia, Perú, Paraguay y Venezuela—, enfrenta además desafíos de integración social que exigen políticas inclusivas. A nivel global, el avance de discursos nacionalistas y antiglobalización en EE. UU., Europa e India impulsan subsidios y barreras que reducen el margen multilateral y obligan a la provincia a fortalecer canales bilaterales y subnacionales de cooperación.

3.3.2 Transformaciones en el comercio internacional y cadenas de valor

Reconfiguración de las cadenas globales de valor.

La lógica que predominó desde los años 90, cadenas extendidas, fragmentadas y orientadas a la eficiencia de costos, está dando paso a esquemas más cortos, regionales y seguros. El *nearshoring* y el *friendshoring* se convierten en las estrategias dominantes de las multinacionales: relocalizar etapas productivas en países cercanos o aliados políticos para reducir riesgos logísticos, regulatorios y geopolíticos. América Latina, por proximidad a EE.UU. y por disponibilidad de recursos, gana relevancia. Para Córdoba, esto abre la

posibilidad de integrarse en cadenas de valor más seguras en tres segmentos estratégicos: agroindustria sostenible (alimentos con trazabilidad ambiental), autopartes y automotriz (integración ampliada con México y EE.UU.), y economía del conocimiento (exportaciones digitales sin barreras físicas ni culturales y con un huso horario favorable respecto a otros actores competitivos).

Transición energética y estándares ambientales.

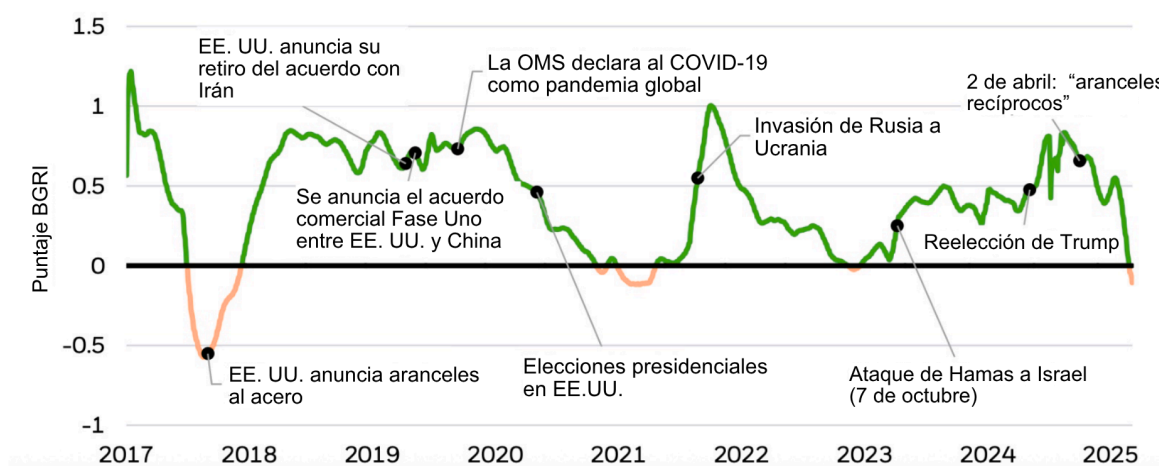
La lucha contra el cambio climático se convirtió en un factor estructurante del comercio internacional. Los nuevos mecanismos —como el CBAM europeo o los impuestos al carbono— convierten los estándares ambientales en determinantes de competitividad. Paralelamente se está dando una transición energética global que impulsa un auge en el comercio de recursos críticos: litio, hidrógeno verde, amoníaco, paneles solares y baterías. China domina más del 70% de la producción mundial (International Energy Agency, 2024), mientras EE.UU. y la UE intentan relocalizar cadenas estratégicas mediante subsidios industriales (IRA, Green Deal). América Latina concentra más del 50% de las reservas globales de litio, cobre y níquel (International Energy Agency, 2023), insertándose en esta “fragmentación verde” del comercio, donde los bloques compiten por liderazgo tecnológico y seguridad energética.

Fragmentación comercial.

La globalización no retrocede, sino que se reorganiza en bloques regionales. Asia-Pacífico lidera con la RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership) y el CPTPP (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership), mientras Norteamérica refuerza su integración mediante el T-MEC y subsidios estratégicos. Europa busca equilibrar sostenibilidad y competitividad a través del *Green Deal*. En América Latina, el MERCOSUR enfrenta tensiones entre quienes impulsan la flexibilización para acuerdos bilaterales y quienes priorizan la cohesión interna. La ratificación del acuerdo MERCOSUR–UE sigue trabada por cuestiones ambientales y agrícolas, mientras avanza el tratado MERCOSUR–EFTA. Este mosaico de reglas divergentes plantea, a las provincias exportadoras tanto riesgos de sobreexposición a un bloque específico como oportunidades de diversificación estratégica mediante la participación simultánea en múltiples circuitos comerciales.

Figura III. Marco de riesgo geopolítico

MARCO DE RIESGO GEOPOLÍTICO



Fuente: Indicador de Riesgo Geopolítico de BlackRock

3.3.3 Reconfiguración geopolítica y oportunidades para América Latina

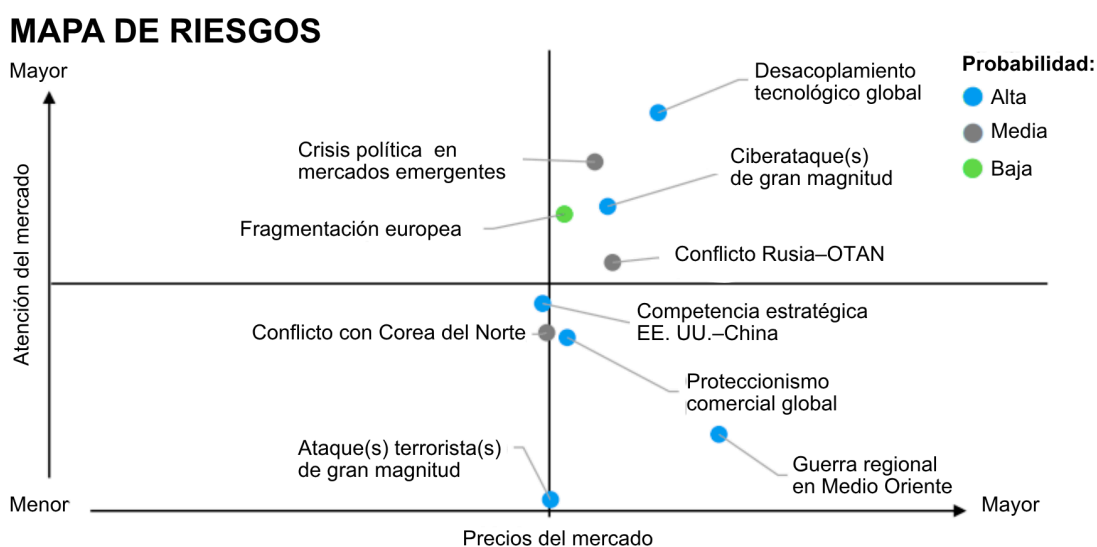
El sistema internacional transita hacia una pendulación entre una multipolaridad flexible, donde coexisten y compiten varios centros de poder, y una carrera bipolar atravesada por la competencia tecnológica, económica y militar. La guerra en Ucrania, las tensiones en el Indo-Pacífico y el estancamiento de organismos multilaterales como la ONU o la OMC aceleraron este proceso. En paralelo, bloques alternativos como los BRICS+ han ampliado su influencia: en 2025 concentran ya más del 40 % del PIB mundial (BRICS, 2025), frente al 28 % del G7.

Esta redistribución del poder genera márgenes de maniobra, donde América Latina emerge como espacio de competencia y oportunidad. Estados Unidos y la Unión Europea buscan proveedores confiables para reducir su dependencia de China, mientras que Asia y el mundo árabe expanden su presencia mediante inversiones en infraestructura, energía y tecnología. En el plano financiero, los activos latinoamericanos vuelven a captar interés: tras la caída de 2024, los mercados regionales muestran una recuperación cercana al 20 % en 2025 (J.P. Morgan Private Bank, 2025). La solidez de los bancos centrales, la mayor

disciplina fiscal y el crecimiento del consumo interno fortalecen la percepción de estabilidad relativa.

Sin embargo, el nuevo escenario también presenta dilemas estratégicos. La competencia entre potencias puede traducirse en sobreexposición a determinados socios, con riesgo de pérdida de autonomía política y captura de recursos estratégicos. La asimetría tecnológica y normativa refuerza estructuras extractivas si no se promueven cadenas de valor con mayor contenido local. El desafío regional es convertir la abundancia de recursos en desarrollo sostenible y autonomía estratégica. La clave para lograrlo es una mayor integración intrarregional. Hoy, el comercio dentro de América Latina representa apenas el 15 % del total (J.P. Morgan Private Bank, 2024), muy por debajo de Asia (55 %) y Europa (68 %), lo que limita la escala productiva y la capacidad de negociación.

Figura IV. Mapa de riesgos



Fuente: Atención del mercado geopolítico de BlackRock, movimiento del mercado y probabilidad

La dinámica global actual muestra que más del 70 % del crecimiento económico proyectado para los próximos cinco años provendrá de economías emergentes y en desarrollo, con el comercio entre estos países representando casi la mitad del intercambio mundial (UNCTAD, 2024). América Latina tiene la posibilidad de aprovechar parte de ese impulso si profundiza la digitalización del comercio, mejora su conectividad logística y fortalece la formación de capital humano. Su liderazgo en energías renovables —que ya aportan cerca del 17 % de

su matriz eléctrica (Ember, 2024)— constituye, además, una ventaja estructural para insertarse en la nueva economía.

3.3.4 Priorización geográfica de la acción internacional de la provincia

La definición de prioridades geográficas constituye un pilar central de la estrategia internacional de Córdoba. En un escenario global fragmentado y competitivo, la provincia debe orientar su inserción combinando tres ejes: consolidar vínculos con socios históricos, que aseguren escala y estabilidad; ampliar su presencia en mercados emergentes, diversificando destinos; y fortalecer alianzas subnacionales y temáticas, que potencien su posicionamiento en redes globales de innovación, sostenibilidad y cultura.

Mercados consolidados

- Brasil: continuará siendo el socio estratégico central. En 2024, las exportaciones alcanzaron USD 1.820 millones, principalmente en vehículos y autopartes. Esta relación garantiza escala productiva, aunque también genera dependencia. La estrategia más adecuada es preservar la centralidad del sector automotor, pero ampliar hacia agroindustria, bioeconomía y economía del conocimiento.
- Vietnam se ha consolidado como un destino de gran relevancia para las exportaciones cordobesas. En 2024, este país importó desde Córdoba por USD 785 millones (Agencia ProCórdoba, 2025), lo que lo ubicó por encima de China como socio comercial y lo transformó en uno de los principales destinos de maíz y maní. No obstante, el predominio de la harina de soja en el vínculo comercial, principalmente controlado por empresas multinacionales donde el gobierno no tiene injerencia, puede acotar el margen de maniobra al respecto.
- Chile: su cercanía geográfica y la condición de puerta de acceso al Pacífico lo convierten en un socio clave. con exportaciones de USD 533 millones (Agencia ProCórdoba, 2025), se consolida como socio regional y plataforma hacia Asia mediante los corredores bioceánicos.
- Unión Europea: representa un destino estratégico para Córdoba, particularmente con la eventual entrada en vigor del acuerdo MERCOSUR–UE. Actualmente, la UE absorbe el 12% de las exportaciones cordobesas -maní, maíz, carne bovina, miel-

(Infobae, 2025), pero concentrado en los Países Bajos, principal comprador de maní (Agencia ProCórdoba, 2025). Alemania aporta cooperación en bioeconomía y energía, mientras que España e Italia mantienen vínculos culturales y académicos.

- Estados Unidos: combina oportunidades comerciales con cooperación en innovación, biotecnología y software, áreas donde Córdoba busca consolidar su inserción

Relaciones estratégicas por sectores

En la agroindustria, Córdoba se enfrenta a una estructura exportadora dual. Por un lado, el maíz en grano destaca por su diversificación de destinos —Vietnam, Argelia, Egipto, Malasia y Chile—, lo que aporta resiliencia ante crisis externas. En cambio, otros productos permanecen concentrados en pocos mercados (porotos de soja en China, cajas de cambio en Brasil, maní en Países Bajos), evidenciando la necesidad de avanzar en sostenibilidad y trazabilidad para diversificar compradores.

En la economía del conocimiento, Córdoba apunta a fortalecer vínculos con EE. UU. o la UE, pero también a explorar mercados emergentes como Arabia Saudita, que impulsa la digitalización y el desarrollo tecnológico bajo su Visión 2030. En turismo, España e Italia siguen siendo socios naturales por la afinidad cultural, mientras que Brasil sostiene el flujo regional más relevante. En bioeconomía y energías renovables, Córdoba puede capitalizar su base agroindustrial y su red científica para asociarse con países líderes en innovación verde como Alemania y los nórdicos.

Alianzas subnacionales: La paradiplomacia constituye un instrumento estratégico para Córdoba. Más allá de los Estados nacionales, la provincia debe fortalecer su inserción subnacional y temática. La Región Centro, que integra junto a Santa Fe y Entre Ríos, se consolida como una plataforma clave de cooperación productiva e internacionalización conjunta. Este esquema permite coordinar políticas hacia terceros mercados y presentarse como bloque con mayor escala frente a organismos multilaterales y fondos internacionales.

La construcción de alianzas con otras provincias, regiones y ciudades que comparten estructuras productivas similares abre la posibilidad de intercambiar experiencias de gestión, articular cadenas de valor transfronterizas y acceder a financiamiento internacional para proyectos conjuntos. Asimismo, la cooperación en torno a desafíos globales comunes

como transición energética, adaptación al cambio climático, movilidad sostenible, entre otros, ofrece un terreno fértil para innovar en políticas públicas y fortalecer la proyección internacional de la provincia.

3.3.5 Tendencias regionales

El entorno sudamericano continuará siendo un factor determinante para la proyección internacional de Córdoba. La región atraviesa un momento de redefinición institucional, política y económica, con dinámicas que combinan oportunidades de integración y riesgos de fragmentación. En el plano económico, el debate sobre la apertura y flexibilidad del MERCOSUR será clave. Cualquier modificación en las reglas del bloque, ya sea por acuerdos bilaterales o por el avance del tratado con la Unión Europea, impactará directamente en la competitividad de las economías subnacionales, dado que más del 30 % de sus exportaciones se dirigen a la región, especialmente a Brasil.

A pesar de la volatilidad política regional, surgen proyectos de integración física como el Corredor Bioceánico Central y la Hidrovía Paraná–Paraguay, que pueden transformar la conectividad logística de Córdoba, reduciendo costos y facilitando la proyección hacia los mercados del Atlántico y el Pacífico. En paralelo, la región combina cooperación y competencia en torno a recursos estratégicos como el litio, los biocombustibles y las proteínas vegetales, que conforman el núcleo de la diplomacia económica sudamericana.

Por otro lado, los organismos y plataformas latinoamericanas (CELAC, CAF, BID, Alianza del Pacífico) ofrecen canales de financiamiento y cooperación que Córdoba puede aprovechar para fortalecer su perfil como nodo académico, científico y de innovación. En un contexto donde Argentina enfrenta restricciones de crédito externo, la provincia puede presentarse como contraparte confiable para proyectos multilaterales en infraestructura sostenible e innovación.

No obstante, más allá de las oportunidades externas, el principal desafío radica en el plano interno. La fragmentación institucional, identificada en el diagnóstico previo, limita su proyección: la falta de coordinación entre áreas genera dispersión económica y geopolítica. Fortalecer la gestión externa integrada será clave para transformar el potencial internacional de Córdoba en una estrategia efectiva y sostenida.

3.4 Capacidades productivas y competitivas de Córdoba

3.4.1 Estructura productiva y exportadora.

La provincia de Córdoba se ubica en el centro geográfico de la Argentina continental y constituye un nodo estratégico de población y producción. Con una superficie de 165.321 km², es la sexta más extensa del país y alberga a 3.840.905 habitantes, lo que equivale al 8,4% de la población nacional (INDEC, 2023). Se trata de la segunda provincia más poblada después de Buenos Aires y una de las principales economías del país. Desde el punto de vista económico, Córdoba explica alrededor del 8–9% del Producto Interno Bruto nacional, ubicándose como la tercera economía argentina, detrás de la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Fundar, s.f.).

Dentro de la provincia, el Gran Córdoba concentra el 40% de la población y un tercio del Producto Bruto Geográfico (PBG), valores que superan en población y PBG a dieciocho provincias argentinas (Fundar, 2023). Sin embargo, el modelo territorial cordobés se caracteriza por su policentrismo, con ciudades intermedias que cumplen funciones productivas y logísticas diferenciadas. Río Cuarto se destaca como centro agropecuario, educativo y de servicios; Villa María como polo de la cuenca lechera, la agroindustria y la educación universitaria; San Francisco por su especialización en maquinaria agrícola y metalmecánica; y Jesús María como núcleo agropecuario y cultural de proyección nacional.

El entramado productivo de Córdoba se caracteriza por su magnitud y diversificación, lo que la convierte en una de las provincias más dinámicas de la Argentina. Alberga alrededor de 54.000 empresas privadas formales, cerca del 10% del total nacional, de las cuales 5.400 corresponden al sector industrial, lo que representa también el 10% del país. Es la quinta provincia con mayor cantidad de empresas exportadoras del país: en el primer semestre de 2022, representaron el 6,5% del total nacional (Centro de Estudios para la Producción XXI, 2023). Fue pionera en políticas de atracción de inversiones, creando en 1971 la primera Ley de Promoción Industrial, que ha tenido sucesivas actualizaciones (2009 y 2017).

En el plano externo, Córdoba es la tercera provincia exportadora del país, detrás de Buenos Aires y Santa Fe. En 2020, en plena pandemia, alcanzó 8.163 millones de dólares (14,9% del total) y, tras una caída del 10% respecto al año anterior, se recuperó rápidamente en 2021 con un incremento del 44% y en 2022 con un 9% adicional, gracias a un escenario

favorable de precios internacionales. Ese año alcanzó un récord histórico de 12.852 millones de dólares, lo que representó el 15% de las exportaciones argentinas y el 32,1% del Producto Bruto Geográfico provincial. En 2023, las ventas externas totalizaron 8.600 millones de dólares, y en 2024 ascendieron a 10.300 millones de dólares, lo que significó un aumento del 19,77% respecto al año anterior y un incremento de 0,8 puntos porcentuales en la participación provincial dentro de las exportaciones nacionales: el 12,9% de las ventas internacionales del país se originaron en Córdoba (INDEC, 2024). Ese mismo año, la provincia exportó su producción a 131 países (Gobierno de Córdoba, 2025).

Los sectores más dinámicos refuerzan esta diversidad. Córdoba aporta el 41% de las exportaciones nacionales de oleaginosas y el 27% de las de cereales; es uno de los principales productores a nivel global de maní; y produce alrededor del 30% de los lácteos nacionales, sustentados en una fuerte base de pymes exportadoras (INDEC, 2024). La provincia es también un polo automotriz y autopartista de primer orden, con terminales globales como Renault, Fiat, Iveco, Volkswagen y Nissan, que generan cerca del 30% de la producción automotriz argentina.

A esto se suma el liderazgo en maquinaria agrícola y metalmecánica, que alcanza el 35% de la producción nacional, y la importancia del sector aeroespacial, que concentra dos tercios del empleo argentino en fabricación y reparación de aeronaves (Ministerio del Interior, s.f.). Sin embargo, entre 2011 y 2019 la provincia dejó de exportar competitivamente unos quince productos de significativa complejidad, entre ellos automóviles, chasis y carrocerías para transporte de personas o mercancías, lo que plantea desafíos en términos de diversificación y competitividad internacional (Fundar, 2023).

Un tema de relevancia es que la canasta exportadora presenta una elevada concentración: el 88% de las ventas se explica por apenas diez posiciones arancelarias y el 59% por diez destinos. En 2022, la composición fue de un 45% en productos primarios, principalmente maíz, trigo y maní; un 39% en manufacturas de origen agropecuario, como harina, pellets y aceite de soja; y un 15% en manufacturas de origen industrial, concentradas en el sector automotriz. En cuanto a los destinos, en 2024 los principales fueron Brasil (1.820 millones USD), Vietnam (785 millones USD), China (618 millones USD), Chile (533 millones USD), India (508 millones USD), Países Bajos (414 millones), Arabia Saudita (373 millones), Malasia (372 millones), Perú (364 millones) e Indonesia (360 millones) (Gobierno de Córdoba, 2025).

3.4.2 Sectores estratégicos consolidados: agroindustria, automotriz/autopartista, economía del conocimiento, turismo

Córdoba combina una geografía diversa que abarca sierras al oeste, planicies agrícolas al este y sur, y valles turísticos en el centro. Esta variedad natural se traduce en riqueza productiva y disponibilidad de recursos estratégicos que han consolidado a la provincia como uno de los principales motores económicos del país. Su inserción en la región núcleo agrícola le otorga suelos de alta productividad que sostienen la siembra de oleaginosas y cereales y la posicionan como un actor central de la agroindustria nacional.

El cultivo de soja, iniciado en los años setenta y potenciado en los noventa con semillas transgénicas y paquetes tecnológicos, impulsó un crecimiento notable en Córdoba, que en 2025 proyecta una producción conjunta de soja, maíz, girasol, sorgo y maní de 33,48 millones de toneladas, un 6 % más que en 2024 (La Voz, 2025). La provincia es la segunda productora de soja del país y líder en maní, con más del 70 % de la producción nacional, tercer exportador mundial con cáscara y primero en productos con valor agregado (IDECOR, 2025; Ministerio del Interior, s. f.).

El complejo oleaginoso es el principal sector exportador provincial: en 2017 las harinas concentraron el 40,6 % de las ventas externas, seguidas por porotos (18,5 %), aceite (14,9 %) y maní (18,7 %) (Ministerio de Hacienda, 2018). El segundo complejo exportador es el cerealero, con exportaciones equivalentes al 27% del total de cereales del país en 2020. Córdoba es la principal productora de maíz del país y la segunda de trigo (Ministerio de Hacienda, 2018). Las exportaciones de cereales se concentran en maíz (68 %) y trigo (27 %), con destinos clave como Vietnam, Argelia y Egipto para el maíz, y Brasil, Argelia y Chile para el trigo.

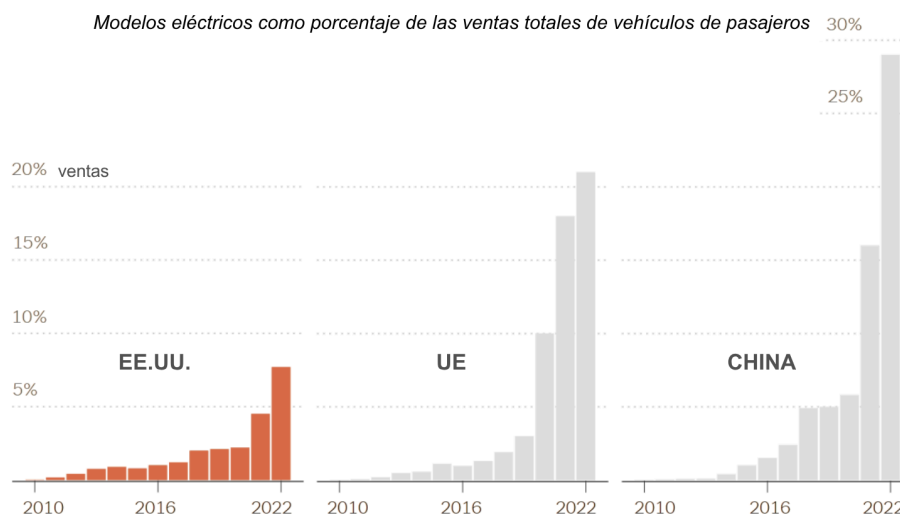
Más allá de los cultivos, Córdoba cuenta con un stock bovino equivalente al 9 por ciento del total nacional, y una base lechera sólida que la convierte en la principal cuenca del país, con aproximadamente el 30 por ciento de la producción nacional, y la segunda provincia exportadora de este producto. La provincia también alberga empresas alimenticias de proyección global como Arcor, fundada en Arroyito en 1951, que en 2022 exportó 138 millones de dólares a 120 destinos con Estados Unidos, Chile y Paraguay entre los más importantes (Visión Desarrollista, 2021). Se ha consolidado como la principal empresa de alimentos del país y el mayor productor mundial de caramelos duros. Otras firmas como

Punta del Agua, con más de medio siglo de trayectoria, procesan más de un millón de litros de leche diarios y exportan a más de 20 países (ExportArgentina, s.f.).

Figura V. Porcentaje de ventas de vehículos eléctricos en relación con las ventas totales

LOS COCHES ELÉCTRICOS ESTÁN GANANDO IMPULSO

Modelos eléctricos como porcentaje de las ventas totales de vehículos de pasajeros



Fuente: Agencia Internacional de Energía. Nota: La cuota de ventas de vehículos eléctricos a batería excluye los híbridos enchufables, los camiones y autobuses eléctricos y otros vehículos.

El protagonismo manufacturero de Córdoba se apoya en un conjunto de empresas líderes de alcance nacional e internacional. Entre ellas, Nissan, Renault, Volkswagen, y Fiat Chrysler Automobiles en el sector automotriz. CNH Industrial, que agrupa a marcas como Case IH y New Holland, posee un centro industrial en Córdoba donde produce tractores, cosechadoras y cabezales.

La base industrial cordobesa está integrada por compañías con gran capacidad de innovación y mercados diversificados. Tubos Trans Electric es la mayor exportadora de transformadores eléctricos de la Argentina, con clientes en Estados Unidos, entre otros destinos (La Nación, 2025). Aceitera General Deheza cuenta con siete plantas fabriles, una red de acopios, dos puertos en el Paraná y una red ferroviaria propia de 4.757 kilómetros desde donde produce y exporta harinas, aceites, biodiésel y maní a más de 45 países (AGD, s.f.). Holcim, José M. Alladio e Hijos, Agrometal y Biofarma, entre otras, son importantes productoras y exportadoras cordobesas de manufacturas.

En el ámbito de la economía del conocimiento, Córdoba ha sido pionera al convertirse en la primera provincia argentina en declarar al software como industria. Esta decisión favoreció la radicación de empresas de primer nivel mundial como Motorola, Intel y Hewlett Packard. Actualmente, existen más de 500 firmas tecnológicas radicadas en la provincia, organizadas en clusters que promueven la interacción entre el sector privado, el gobierno y las universidades (Impulso, s.f.). Este ecosistema se caracteriza por su alto potencial exportador, gran valor agregado y fuerte sinergia con otras ramas productivas, generando empleo altamente calificado

El turismo es un sector estratégico para Córdoba, que combina riqueza natural y cultural con infraestructura competitiva a nivel global. Sus valles, reservas y ciudades con identidad cultural se complementan con eventos internacionales y una conectividad clave: aeropuerto internacional, red de rutas y el Corredor Bioceánico Central. La Universidad Nacional de Córdoba, junto a otras instituciones académicas, refuerza su perfil de ciudad universitaria y atrae estudiantes extranjeros. En los últimos años, la provincia también capta nómades digitales gracias a su vida cultural, costos accesibles y buena conectividad tecnológica.

3.4.3 Sectores emergentes

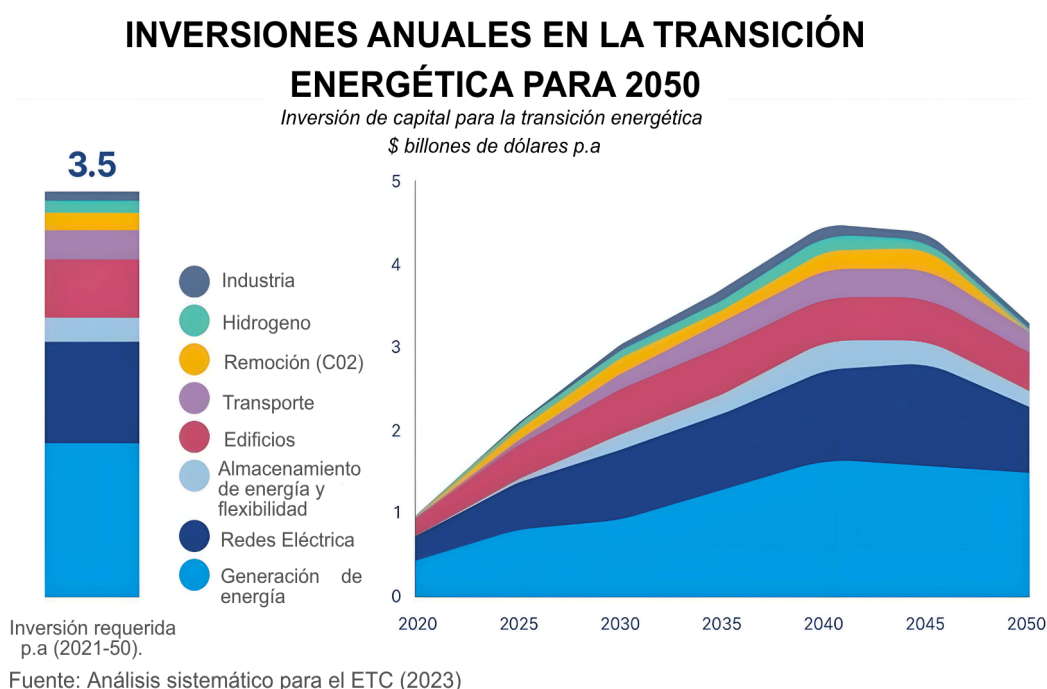
Córdoba diversifica su matriz productiva más allá de la agroindustria tradicional y consolida un ecosistema de bioeconomía con alto potencial exportador. Reúne más de 100 industrias que procesan biomasa junto a pymes innovadoras y políticas de sostenibilidad como el programa de Buenas Prácticas Agropecuarias. Cuenta con plantas de bioenergía y bioetanol de maíz apoyadas por el corte obligatorio de combustibles fósiles, y una red regional de biodiésel B100. La soja se industrializa para producir aceite destinado a biodiésel, mientras la Ley provincial de Bioenergías impulsa inversiones y nuevos mercados. Córdoba lidera la producción nacional de bioetanol, con más del 70 % de la capacidad instalada, favorecida por el ahorro logístico que supone procesar y agregar valor localmente (Gobierno de Córdoba, 2025). Sin embargo, no debe pasarse por alto los cuestionamientos relativos al impacto ambiental de los biocombustibles por parte de la Unión Europea.

Un actor central en el mapa energético provincial es la Central Nuclear Embalse, la segunda planta nuclear construida en Argentina. Ubicada sobre la costa sur del embalse de Río Tercero, cuenta con una potencia de 656 MWe. Su construcción comenzó el 7 de mayo de

1974 y la operación comercial se inició el 20 de enero de 1984, completando su primer ciclo operativo el 31 de diciembre de 2015. El embalse continúa siendo un pilar estratégico para el abastecimiento eléctrico de la región.

En paralelo, Córdoba se consolidó como líder nacional en generación distribuida de energías renovables. Según el ranking nacional de 2024, la provincia concentró 757 usuarios generadores, el 47,5 % del total nacional (Gobierno de Córdoba, 2025). Este liderazgo se sustenta en un marco regulatorio pionero. En 2019, Córdoba sancionó la Ley 10.604, adhiriendo a la Ley Nacional 27.424 de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable, lo que permitió dar previsibilidad y seguridad a las instalaciones. Además, en 2021, la provincia fue la primera en el país en habilitar la figura del Usuario Generador Comunitario, que permite a distintos usuarios asociarse para lograr mayor escala, eficiencia y competitividad en sus proyectos renovables.

Figura VI. Inversiones de capital para la transición energética



El AgTech es uno de los sectores más dinámicos de Córdoba, impulsado por la interacción entre agroindustria, software y maquinaria agrícola. Según el *Córdoba Startup Monitor* (2022-2023), en la ciudad se identificaron 18 emprendimientos liderados por 55 fundadores:

78 % ofrece soluciones de software y 22 % combina software y hardware, con un ecosistema que mezcla experiencia y nuevas iniciativas. Su desarrollo se apoya en instituciones como el Hub de Innovación AgTech de la Agencia Córdoba Innovar y Emprender, que conecta empresas, productores, inversores y academia, y en acciones internacionales como la Misión AgTech 2025 a EE. UU., destinada a vincularse con polos de innovación agroindustrial y atraer tecnología aplicable a la producción local. El crecimiento del ecosistema es notable: según un relevamiento del IERAL de la Fundación Mediterránea, la creación de startups AgTech en Córdoba creció un 94 % entre 2020 y 2023, pasando de 34 a 66 empresas activas (Agencia Córdoba Innovar y Emprender, 2023).

La biotecnología y la salud también se consolidan como áreas de fuerte crecimiento. Promedon, fabricante de prótesis médicas, exporta el 80 por ciento de su producción a más de 60 países y emplea a unas 600 personas distribuidas en Argentina, Brasil, Chile, México y Alemania. En los últimos años invirtió en investigación, desarrollo y expansión, incluyendo una nueva línea de prótesis para artroscopia y una emisión de obligaciones negociables por 800 millones de pesos destinada a consolidar su crecimiento en mercados regionales (La Voz, 2023). Tecme, por su parte, es el mayor fabricante local de respiradores mecánicos, con plantas en Córdoba y en Atlanta, Estados Unidos, además de oficinas en Buenos Aires.

Córdoba es un polo central de la industria aeroespacial argentina, liderazgo que se originó en los años 50 con la Fábrica Militar de Aviones y se consolidó gracias a un ecosistema industrial y tecnológico altamente especializado. La provincia concentra dos tercios del empleo nacional en fabricación y reparación de aeronaves y cuenta con instituciones clave como el Instituto Universitario Aeronáutico, la Universidad Nacional de Córdoba, la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE) y FAdEa, además de una sólida red académica y técnica que forma talento calificado.

Entre las empresas destacadas sobresale VENG S.A., responsable de proyectos satelitales como la constelación SAOCOM y el lanzador Tronador II, que generan innovación y empleo especializado. En 2022 se creó el Clúster Aeroespacial de Córdoba para integrar empresas, academia y sector público, atraer inversiones, abrir mercados internacionales y posicionar a la provincia como plataforma exportadora de tecnología y servicios avanzados.

3.5 Activos estratégicos y ventajas comparativas

3.5.1 Infraestructura logística y de conectividad

Córdoba se perfila como un nodo logístico estratégico del Cono Sur gracias a su ubicación central, su topografía favorable y una base industrial diversificada. Su cercanía a la hidrovía Paraguay–Paraná, la complementariedad con provincias vecinas y el acceso semidirecto al Atlántico le permiten proyectarse como plataforma de conexión hacia distintos corredores comerciales.

Para potenciar este rol, la provincia impulsa proyectos como una mega zona de actividad logística plurimodal, la integración de trenes, rutas y autopistas en una malla intermodal y la activación de corredores ferroviarios hacia Chile y el Pacífico, además de mejorar la conexión con Santa Fe, Rosario, Buenos Aires y Bahía Blanca. Cuenta con un Aeropuerto Internacional que conecta con 17 destinos nacionales e internacionales, una red vial de más de 69.000 km que une zonas productivas con centros urbanos y nodos logísticos, un puerto seco que reduce costos y tiempos de comercio exterior, una cobertura digital que alcanza el 92 % del territorio y más de 2.800 km de gasoductos que sostienen el desarrollo industrial (Why Córdoba, s.f.). Sus principales desafíos son la mediterraneidad, la competencia de hubs como Villa Mercedes y la limitada oferta de servicios logísticos de alto valor agregado, lo que obliga a fortalecer la conectividad ferroviaria y simplificar trámites aduaneros.

De cara a la próxima década, Córdoba busca consolidarse como hub multimodal competitivo, modernizando su infraestructura, ampliando servicios logísticos especializados y fomentando el transporte sustentable y eficiente. Con inversiones públicas y privadas, mayor integración regional y tecnología aplicada al movimiento de cargas, la provincia apunta a reducir costos, mejorar tiempos de exportación y posicionarse como plataforma clave del comercio regional e internacional.

3.5.2 Ecosistema científico-tecnológico y académico

Córdoba se ha consolidado como uno de los principales motores de innovación y conocimiento de Argentina, combinando una sólida tradición académica con políticas activas de ciencia y tecnología. La provincia cuenta con más de 10.000 investigadores. Además, posee un ecosistema universitario dinámico con casi 400.000 estudiantes, muchos

de ellos provenientes de otras provincias y del exterior, que aportan talento joven y diverso (CyT Córdoba, 2023).

Los últimos datos confirman este liderazgo: Córdoba cuenta con 10.504 personas dedicadas a la investigación y el desarrollo (2,64 por cada mil habitantes, por encima del promedio nacional de 2,05), de las cuales el 56 % son mujeres. La provincia concentra 193 unidades ejecutoras y más de 2.249 proyectos de I+D en curso, con un 62,2 % orientados a investigación aplicada, un 32,8 % a básica y un 5 % a desarrollo experimental. En 2022 la inversión en I+D superó los 18.814 millones de pesos y se registraron 10 patentes otorgadas, 7 en trámite y 72 convenios de vinculación científico-tecnológica. Su ecosistema académico reúne 337.086 estudiantes en 12 universidades y 708 carreras de grado y pregrado, destacándose la creciente matrícula en informática. (CyT Córdoba, 2023)

En el ámbito productivo, Córdoba se posiciona como uno de los principales polos de la Economía del Conocimiento en el país, con 3.093 empresas que representan el 5,8 % del total provincial, aportan el 9,65 % del PBG y concentran el 11,2 % del empleo formal. Este sector emplea a 63.402 personas y generó ventas por 775.808 millones de pesos en el primer semestre de 2023, con salarios que mantienen un diferencial positivo del 56,5 % sobre el promedio provincial. Además, 112 empresas se encuentran inscriptas en el Régimen Provincial de Economía del Conocimiento, creando 831 nuevos puestos de trabajo y consolidando la base tecnológica y de innovación local. (CyT Córdoba, 2023)

3.5.3 Capital humano y emprendedor

Córdoba cuenta con un capital humano altamente calificado, uno de sus mayores activos para el desarrollo económico y la innovación. Alrededor del 30 % de los cordobeses son estudiantes (La Voz, 2025). La Universidad Nacional de Córdoba, con más de 130.000 estudiantes, se complementa con otras 13 universidades y numerosos institutos, conformando un polo educativo de alcance internacional. Este entramado sostiene un sistema científico-tecnológico robusto con organismos del CONICET, institutos especializados y centros de I+D público-privados que potencian la generación de conocimiento y la innovación.

A la solidez de su capital humano se suma un mercado laboral dinámico y en transformación, con un creciente impulso a la economía del conocimiento y a sectores de alto valor agregado. Córdoba ha fortalecido la formación técnica y universitaria, lo que

permite abastecer de talento calificado a industrias como el software, la biotecnología, el AgTech y la manufactura avanzada. Además, el gobierno provincial impulsa políticas para promover empleo de calidad y nuevas oportunidades, como el programa Córdoba Emprendedora, que brinda créditos sin interés, capacitación, mentoría y redes comerciales para crear y escalar proyectos innovadores. Estas iniciativas contribuyen a diversificar la economía, generar puestos calificados y consolidar a la provincia como un polo competitivo en innovación y desarrollo productivo.

El ecosistema emprendedor crece pese a un contexto global desafiante. Según el *Global Startup Ecosystem Report 2025*, Córdoba se ubica entre los principales ecosistemas de América Latina en talento, financiamiento e innovación, con un Valor de Ecosistema de USD 281 mil millones entre 2022 y 2024 y un crecimiento anual del 9 % frente a una contracción global del 14 %. Sobresalen sectores como AgTech & New Food, Inteligencia Artificial, Big Data y Biotecnología, apoyados por la Agencia Córdoba Innovar y Emprender, que desde 2016 lanzó 34 programas que beneficiaron a más de 1.300 startups y conectaron al ecosistema con redes internacionales como Startup Genome (Gobierno de Córdoba, 2025).

3.5.4 Inserción en redes internacionales

La trayectoria internacional de Córdoba se remonta a la década de 1980, cuando el gobernador Eduardo Angeloz impulsó la creación del Ministerio de Comercio Exterior, convirtiéndola a la provincia en pionera de la paradiplomacia argentina. Durante la gestión de Ramón Mestre en los años 90, esta institucionalidad retrocedió, aunque se mantuvieron algunas iniciativas como el Córdoba Trade Center en Nueva York y hermanamientos con ciudades extranjeras. El siglo XXI marcó una nueva etapa: en 2001, bajo José Manuel de la Sota, se creó la agencia público-privada ProCórdoba, orientada a promover exportaciones, apoyar pymes y desarrollar inteligencia comercial, con un modelo inspirado en ProChile. Dos años más tarde, Córdoba relanzó la Región Centro junto a Santa Fe y Entre Ríos, consolidando su inserción regional y ampliando su capacidad de negociación en el ámbito nacional e internacional.

En la última década, la provincia profundizó su estrategia de internacionalización mediante la creación de nuevos organismos, la articulación con actores internacionales y su participación en redes globales. A través de la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales, Córdoba desarrolló relaciones bilaterales estratégicas —como el

hermanamiento con Chongqing en China—, se sumó a la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y desplegó acciones de vinculación internacional en áreas como Ciencia y Tecnología, Cultura, Turismo, Medio Ambiente e Innovación. La creación de agencias como Córdoba Innovar y Emprender o la Agencia de Competitividad amplió la acción internacional hacia sectores emergentes, fortaleciendo una institucionalidad diversa y especializada.

Córdoba también tiene un rol protagónico en espacios de integración regional como ZICOSUR, ATACALAR y ORU-FOGAR. En ZICOSUR, la provincia participa en instancias de cooperación técnica y política junto a regiones de Argentina, Chile, Bolivia, Brasil, Paraguay y Perú, impulsando temas como energías renovables, bioeconomía, conectividad y corredores bioceánicos, como la Hidrovía Paraguay–Paraná. En ATACALAR, que articula provincias argentinas con la Región chilena de Atacama, Córdoba promueve proyectos conjuntos en comercio, infraestructura, medio ambiente, educación y salud, con el objetivo de fortalecer la integración transfronteriza y acceder al Pacífico. En el ámbito global, Córdoba es miembro pleno desde 2018 de ORU-FOGAR (Organización de Regiones Unidas – Foro Global de Asociaciones de Regiones), donde lidera grupos de trabajo sobre desarrollo sostenible, y ha promovido buenas prácticas como el Polo Integral de la Mujer, posicionándose como un actor regional con capacidad de incidencia en debates globales sobre gobernanza y ODS.

A nivel institucional, Córdoba ha consolidado un entramado robusto para la acción exterior. La Agencia ProCórdoba lidera el comercio internacional; la Agencia de Competitividad impulsa la articulación público-privada con proyección externa; Innovar y Emprender promueve emprendimientos tecnológicos con enfoque global; y la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales coordina la política exterior provincial con rango ministerial. Desde 2023, muchas de estas dependencias fueron integradas al Ministerio de Economía y Gestión Pública, lo que representa una oportunidad para coordinar de forma más estratégica la acción internacional. No obstante, persisten desafíos vinculados a la coherencia entre niveles de gobierno, ya que la superposición de competencias entre Nación, Provincia y Municipios muchas veces dificulta la efectividad de las iniciativas internacionales. La Cancillería argentina ha intentado abordar este problema mediante programas como “Cancillería en el Interior” y el Consejo Federal de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional.

En paralelo, los municipios de Córdoba han incrementado su participación en redes internacionales y proyectos de cooperación descentralizada. La ciudad de Córdoba es miembro de C40 Cities, CGLU (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos), BiodiverCiudades y la Alianza de Ciudades Inteligentes del G20, donde aborda temas de gobernanza urbana, cambio climático, biodiversidad y sostenibilidad. También participó en foros internacionales como el Urban 20 realizado en India en 2023. Otros municipios como Río Cuarto, Villa María, Colonia Caroya y Villa General Belgrano cuentan con oficinas de relaciones internacionales activas, aunque con recursos y capacidades desiguales. Según una encuesta de 2017 realizada por Federico Trebucq y Leonardo Pizarro, el 70% de los municipios de Córdoba ha desarrollado algún tipo de acción internacional, aunque muchas de estas iniciativas carecen de planificación sostenida o articulación con la política provincial.

Finalmente, experiencias como el Plan Estratégico ADEC 2016–2020 y el proyecto “Córdoba Polo Logístico 2030” muestran intentos por vincular la política internacional con el desarrollo territorial a largo plazo. En conjunto, estos procesos han convertido a Córdoba en un actor subnacional con creciente protagonismo internacional, que ha logrado articular capacidades institucionales, alianzas estratégicas y participación en redes multilaterales para potenciar su desarrollo económico, social y ambiental.

3.6 Oportunidades de vinculación internacional para Córdoba.

La internacionalización de una provincia como Córdoba no constituye un fin en sí mismo, sino un instrumento de desarrollo. Su propósito último es superar la frontera del crecimiento provincial, proveer bienes públicos y soluciones urbanas y territoriales de mayor calidad, y posicionar a la provincia como un actor con voz propia en la generación de consensos globales y regionales (Trebucq, 2025). En otras palabras, la apertura internacional se vuelve un medio para dinamizar el modelo productivo, atraer inversiones, acceder a tecnología y conocimiento, y captar financiamiento que permita modernizar infraestructura y servicios.

Esta lógica opera en un doble vínculo: por un lado, Córdoba busca ofrecer al mundo sus ventajas comparativas —su potencia agroindustrial, su capital humano y su ecosistema tecnológico— para convertirlas en divisas, empleo y proyección global; por otro, pretende una integración política-global para importar soluciones, políticas innovadoras y

financiamiento que faciliten enfrentar desafíos comunes, desde la transición energética y la digitalización hasta la sostenibilidad urbana.

El contexto global refuerza la necesidad de una estrategia. Durante décadas el poder económico se concentró en el eje Atlántico —Estados Unidos y Europa— y en las grandes ciudades industriales de Occidente. Hoy se produce un desplazamiento de los polos de crecimiento hacia Asia y Medio Oriente, acompañado por la emergencia de nuevos hubs regionales y por un mundo comercial más fragmentado pero interconectado a través de cadenas de valor regionales (Baldwin, 2016; IMF, 2023). Esta recomposición plantea riesgos, pero también abre ventanas para que economías intermedias con talento, base industrial y posición geoestratégica —como Córdoba— encuentren un lugar en la nueva cartografía productiva.

3.6.1 Near-shoring y friend-shoring

En la última década, la globalización productiva entró en una fase de regionalización y búsqueda de resiliencia. Tras más de treinta años de *off-shoring* masivo hacia Asia, la pandemia de COVID-19 reveló la fragilidad de las cadenas logísticas ultralargas: los costos de flete se multiplicaron, los plazos de entrega se dispararon y muchas industrias quedaron paralizadas (OECD, 2021). A esto se sumaron la guerra en Ucrania, las tensiones tecnológicas entre Estados Unidos y China, las sanciones cruzadas y un renovado proteccionismo verde en Europa y Norteamérica (CEPAL, 2023; UNCTAD, 2023). Paralelamente, la automatización y la inteligencia artificial redujeron el peso del bajo salario como ventaja central y devolvieron valor a la estabilidad institucional, la proximidad a mercados y la confiabilidad política (Baldwin, 2016).

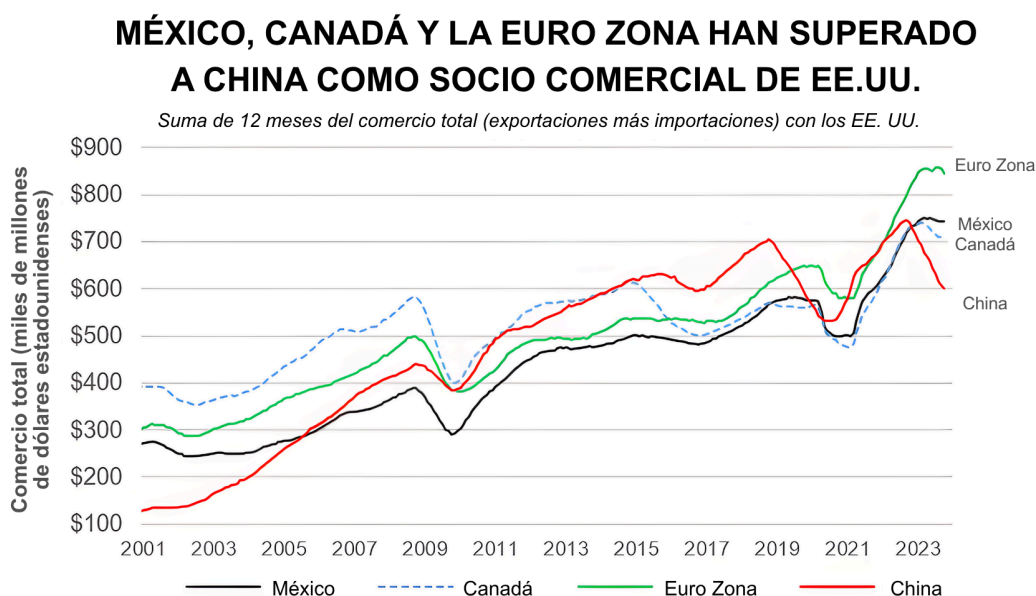
De este contexto emergieron dos conceptos clave. El near-shoring consiste en relocalizar actividades industriales y de servicios en países geográficamente cercanos al consumidor final, reduciendo tiempos y costos logísticos. El friend-shoring, en tanto, implica trasladar producción a territorios aliados o políticamente confiables, aunque no sean los más cercanos, para mitigar riesgos geopolíticos y regulatorios (OECD, 2023). Ambos son la respuesta de las empresas a un mundo más incierto, donde la resiliencia pesa tanto como el costo laboral.

Ejemplos recientes ilustran el fenómeno: México batió récord de IED manufacturera en 2023 gracias a su cercanía a Estados Unidos y el marco del T-MEC, con anuncios de Tesla, Foxconn y fabricantes de autopartes (CEPAL, 2023). Europa Central y del Este se consolidó como polo de relocalización para la UE en autopartes, farmacéutica y baterías (OECD, 2023). Vietnam e India atraen parte de la producción que antes estaba concentrada en China, mientras que países latinoamericanos como Costa Rica y Colombia se posicionan como plataformas confiables para servicios y manufactura ligera orientada a Norteamérica (UNCTAD, 2023). En Sudamérica, Uruguay se proyecta como hub logístico y digital, y Brasil busca retener cadenas automotrices y electrónicas en su mercado ampliado del Mercosur (CEPAL, 2023).

El auge del *near-shoring* y *friend-shoring* podría traducirse en oportunidades concretas para la provincia. La industria automotriz y autopartista puede integrarse a nuevas cadenas regionales impulsadas por la electrificación y digitalización de vehículos en Sudamérica; la maquinaria agrícola y el *agtech* cordobés podrían abastecer una demanda creciente de equipos y soluciones digitales para una agricultura sostenible en América y África; los servicios basados en conocimiento, apoyados en el capital humano y la compatibilidad horaria, tienen capacidad de captar *outsourcing* de software e I+D que busca alejarse de zonas de tensión geopolítica; y la transición energética global abre la puerta a proyectos en biocombustibles avanzados e hidrógeno verde (IMF, 2023; OCDE, 2021).

No obstante, persisten barreras estructurales. La inestabilidad macroeconómica y cambiaria nacional desincentiva inversiones de largo plazo; la infraestructura logística sigue incompleta y los costos de transporte elevados (OCDE, 2016); el marco tributario y regulatorio es percibido como complejo y poco competitivo frente a polos regionales como Uruguay o México (CEPAL, 2023); la coordinación con la política comercial nacional es limitada y dificulta aprovechar tratados o preferencias arancelarias; y existen brechas de financiamiento productivo y tecnológico, así como desigualdades en conectividad digital fuera del Gran Córdoba (Trebuq, 2025).

Figura VII. Suma de 12 meses del comercio total (exportaciones más importaciones con los EE.UU



Fuente: Dirección de Estadísticas Comerciales del FMI; Bloomberg; RSM US

Aprovechar la ventana de *near-shoring* y *friend-shoring* exige, por tanto, una estrategia clara y coordinada: consolidar la narrativa de Córdoba como hub confiable y competitivo; avanzar en infraestructura crítica del Corredor Bioceánico y en conectividad digital; simplificar y alinear incentivos fiscales; articular con la Nación para facilitar acceso a mercados; y reforzar programas de innovación y capital humano para sectores clave. La provincia tiene ventajas —talento, base industrial, institucionalidad mixta público-privada—, pero necesita traducirlas en un entorno que combine previsibilidad y capacidad tecnológica.

3.6.2 Atracción de inversiones extranjeras directas (IED)

Argentina ha tenido históricamente un desempeño volátil y por debajo de su potencial en materia de IED. Entre 2010 y 2019 los flujos anuales oscilaron entre 6.000 y 12.000 millones de dólares, con picos asociados a ciclos de apertura y estabilización macro y caídas pronunciadas en momentos de crisis cambiaria o controles de capitales (CEPAL, 2023). La pandemia de COVID-19 redujo la IED neta a 4.100 millones de dólares en 2020, uno de los valores más bajos en dos décadas (Banco Mundial, 2023). Hubo una recuperación parcial en 2022 con un ingreso neto estimado de 7.800 millones, equivalente a apenas el 1,3 % del PIB, por debajo del promedio latinoamericano (UNCTAD, 2023). En el mismo año, Brasil

atrajo 86.000 millones de dólares (3,6 % de su PIB) y México más de 35.000 millones (2,6 % del PIB) (CEPAL, 2023).

El stock acumulado de IED en Argentina alcanzó aproximadamente 110.000 millones de dólares en 2022 (UNCTAD, 2023). La composición sectorial es estable: energía e hidrocarburos (incluyendo Vaca Muerta), manufacturas industriales —especialmente automotriz y alimentos—, telecomunicaciones y servicios financieros concentran la mayor parte. Los principales países inversores son Estados Unidos, España, Países Bajos, Brasil y Chile (CEPAL, 2023). En la última década emergieron polos dinámicos en software y servicios basados en conocimiento (SBC), especialmente en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe (OECD, 2021).

A nivel regional, la competencia por IED se intensifica. Países como México y Brasil capturan proyectos industriales de gran escala asociados al *near-shoring* hacia el mercado norteamericano (CEPAL, 2023). Uruguay, Costa Rica y Colombia compiten con políticas proinversión y estabilidad macro para atraer servicios globales y *back offices* digitales. Chile ha fortalecido su marco de protección a la inversión y su red de tratados de libre comercio, mientras que Perú y Paraguay avanzan en incentivos fiscales específicos (UNCTAD, 2023). Frente a este escenario, Argentina necesita diferenciarse más allá de costos laborales bajos, apostando a talento, recursos naturales y localización estratégica.

Córdoba en el mapa de la IED

La disponibilidad de estadísticas desagregadas por provincia es limitada: ni el Banco Central ni la Agencia Argentina de Inversiones publican series sistemáticas de IED provincializada. Sin embargo, estimaciones de la Fundación Mediterránea/IERAL y datos internos de la Agencia ProCórdoba permiten trazar un perfil aproximado. Córdoba habría captado entre 4 y 5 % de los flujos de IED nacional en la última década (IERAL, 2024; Trebucq, 2025). Aplicado a los valores recientes, esto implica ingresos anuales de entre 300 y 500 millones de dólares, con picos en años de expansión automotriz y tecnológica. El stock acumulado provincial rondaría 3.500–4.500 millones de dólares, una cifra modesta frente a la provincia de Buenos Aires pero significativa dentro del interior argentino (OCDE, 2016).

La composición sectorial de la IED cordobesa refleja su matriz productiva diversificada:

- Automotriz y autopartista. Renault, Fiat-Stellantis y Nissan mantienen plantas productivas en Córdoba y han realizado reinversiones periódicas orientadas a exportar al Mercosur y a mercados extrarregionales (OECD, 2016). Proveedores globales como Magna, Gestamp y Valeo también tienen presencia
- Agroindustria y alimentos. Multinacionales como Bayer-Monsanto, Aceitera General Deheza (AGD, con capitales mixtos) y procesadoras de maní con destino a Europa y Asia conforman uno de los principales polos exportadores del país (ProCórdoba, 2024).
- Tecnologías de la información y servicios basados en conocimiento. Empresas como Globant, Mercado Libre, Intel, y centros de desarrollo de firmas europeas y norteamericanas han ampliado operaciones en Córdoba capital, apalancando el talento universitario y los costos competitivos (OCDE, 2021; Trebucq, 2025).
- Energía y biocombustibles. Aunque con menor peso que en provincias hidrocarburíferas, hay inversiones extranjeras en bioetanol y biodiésel, y creciente interés por proyectos vinculados al hidrógeno verde y la descarbonización (IERAL, 2024).

Este perfil confirma un potencial importante en sectores industriales y de conocimiento, pero también revela limitaciones para atraer proyectos de frontera tecnológica o de gran escala en manufactura avanzada.

Factores habilitantes y brechas

La OCDE Territorial Review: Córdoba, Argentina (OCDE, 2016) identificó tempranamente que la provincia cuenta con ventajas: capital humano calificado, base industrial exportadora, instituciones mixtas público-privadas, y un ecosistema emprendedor dinámico. Sin embargo, también advirtió brechas críticas: infraestructura logística insuficiente para integrarse plenamente a cadenas regionales, acceso limitado a financiamiento de largo plazo, y dificultades para escalar a manufacturas de mayor complejidad tecnológica.

Estas brechas persisten:

1. Inestabilidad macroeconómica nacional y control de cambios, que desalientan la repatriación de utilidades y la planificación de largo plazo.

2. Costos logísticos elevados por falta de infraestructura multimodal y demoras en el desarrollo del Corredor Bioceánico Central.
3. Complejidad normativa y superposición fiscal entre niveles de gobierno, percibida como desventaja frente a competidores regionales como Uruguay o Chile (CEPAL, 2023).
4. Escasez de financiamiento productivo y tecnológico, con débil capital de riesgo y limitada banca de desarrollo provincial.
5. Desigualdades en conectividad digital y formación técnica fuera del Gran Córdoba.

A esto se suma una coordinación multiescalar insuficiente: la estrategia provincial de atracción de IED no siempre está alineada con la política comercial nacional ni con las negociaciones de tratados internacionales (Trebucq, 2025). Esto limita la posibilidad de aprovechar preferencias arancelarias o mecanismos de protección a la inversión.

Tendencias globales para capitalizar

El reacomodo de la globalización descrito en la sección anterior abre ventanas para Córdoba:

- La regionalización de cadenas industriales —particularmente automotriz y de maquinaria agrícola— favorece a polos con capacidad de ingeniería y producción compleja cerca de Brasil y del Cono Sur.
- La transición energética impulsa la demanda de biocombustibles, tecnologías limpias e insumos para movilidad eléctrica, donde Córdoba tiene activos industriales y agrícolas (IMF, 2023; OCDE, 2021).
- La economía del conocimiento sigue expandiéndose hacia hubs near-shore que combinan talento, huso horario compatible y costos razonables; Córdoba es uno de los polos de SBC más maduros de Argentina (OECD, 2021).

Pero también hay riesgos: la alta volatilidad macro argentina puede ahuyentar proyectos de largo plazo; la ausencia de una red robusta de tratados de libre comercio limita el acceso preferencial a mercados; y la presión fiscal y la burocracia pueden hacer perder terreno

frente a países vecinos que simplifican trámites y ofrecen seguridad jurídica (CEPAL, 2023; UNCTAD, 2023).

La atracción de IED en este nuevo ciclo exige un cambio de enfoque: de una estrategia reactiva —basada en aprovechar coyunturas o gestiones puntuales— a una propuesta proactiva y selectiva, enfocada en sectores donde Córdoba posee ventajas dinámicas: autopartes para movilidad eléctrica, maquinaria y *agtech*, biocombustibles avanzados, servicios digitales globales y soluciones tecnológicas para la transición energética.

3.6.3 Ámbitos subutilizados

La provincia de Córdoba ha logrado construir, a lo largo de las últimas décadas, una presencia internacional sostenida en el terreno económico y productivo. Sin embargo, esa presencia presenta una geografía desigual: se concentra fuertemente en mercados tradicionales —Brasil, China y la Unión Europea— y en sectores agroindustriales consolidados (soja, maíz, maní, carne aviar), mientras que otros espacios y actores con potencial estratégico permanecen poco explorados o subaprovechados. Comprender dónde están esas brechas es clave para diseñar una estrategia internacional que supere el modelo reactivo del pasado y permita diversificar vínculos, buscar financiamiento y aprovechar nuevas demandas globales.

Según datos de la Agencia ProCórdoba y el INDEC, en 2023 las exportaciones provinciales alcanzaron los USD 11.850 millones, equivalentes a aproximadamente el 15 % de las exportaciones argentinas totales (INDEC, 2024). La estructura de ventas externas mantiene un perfil marcadamente agroindustrial: productos primarios y manufacturas de origen agropecuario representan cerca del 80 % del valor exportado (OCDE, 2016; ProCórdoba, 2024). Los principales destinos son Brasil (19 %), China (14 %), Vietnam (8 %), Países Bajos y España (7 % cada uno), seguidos por Chile, Argelia y Egipto con participaciones menores pero crecientes (ProCórdoba, 2024).

Este patrón confirma dos rasgos: una dependencia de socios tradicionales y una baja diversificación en mercados de alto poder adquisitivo fuera del agro. Mientras la soja y sus derivados concentran la mayor parte del flujo hacia Asia, la inserción en segmentos de valor agregado medio-alto —autopartes, maquinaria agrícola, biotecnología, software— es aún

marginal. OCDE (2016) ya advertía que Córdoba enfrentaba un “cuello de botella logístico y tecnológico” para insertarse en tramos complejos de cadenas globales de valor.

Convenios y cooperación internacional: una red fragmentada

En el plano institucional, la provincia registra más de 60 convenios internacionales firmados con entidades públicas y privadas de distintos países (Trebucq & Pizarro, 2015). Sin embargo, estos acuerdos se concentran en cooperación económica y cultural y suelen responder a iniciativas puntuales de áreas de gobierno o universidades, sin un hilo conductor estratégico. La OCDE (2021) subraya que la fragmentación institucional y la falta de un sistema coordinado de gestión internacional reducen la capacidad de capitalizar esos vínculos para apalancar proyectos de desarrollo.

A diferencia de otras provincias argentinas y de regiones comparables —como Antioquia en Colombia o Guanajuato en México— Córdoba participa en redes transnacionales como ZICOSUR (Zona de Integración del Centro Oeste Sudamericano), Atacalar y la Organización de Regiones Unidas (ORU FOGAR), pero su presencia en espacios de alto impacto económico y tecnológico es limitada. Por ejemplo, no figura como miembro activo en redes de regiones innovadoras europeas o asiáticas ni en foros que articulan financiamiento climático y de infraestructura, ámbitos hoy cruciales para el acceso a capital verde y a inversiones sostenibles (Sánchez & Trebucq, 2023).

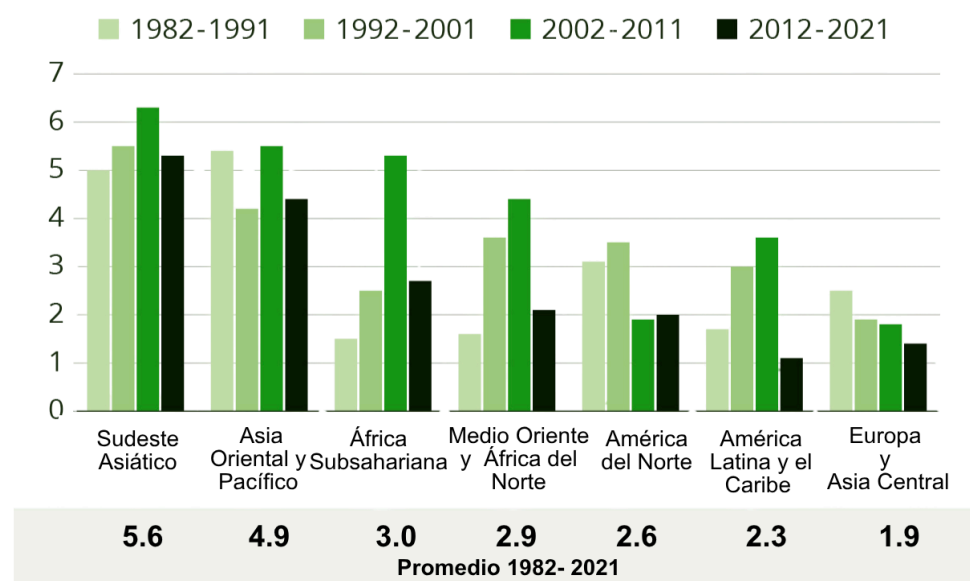
Por su perfil productivo, tecnológico y ambiental, Córdoba podría potenciar su inserción internacional integrándose a redes de gobiernos regionales que articulan innovación y sostenibilidad, como la Under2 Coalition, Regions4, la EURADA y la CityNet – Asia-Pacific City Network. Estas plataformas permitirían acceder a cooperación técnica, financiamiento verde y alianzas estratégicas con regiones líderes en transición energética, desarrollo productivo e innovación tecnológica. La participación en estos espacios, que incluyen gobiernos y agencias de América Latina y Asia en programas cofinanciados por la Unión Europea, el BID y la ONU, abriría a Córdoba una vía concreta para fortalecer su diplomacia subnacional y su proyección en cadenas globales de valor sostenible. Además, la provincia cuenta con antecedentes de vinculación con Asia a través del hermanamiento con Chongqing (China) y las relaciones institucionales impulsadas por ProCórdoba con países como India, Japón y Corea del Sur, lo que constituye una base sólida para avanzar en este tipo de cooperación interregional.

Oportunidades emergentes: hacia el nuevo eje del Pacífico

Figura VIII. Tasa de crecimiento media anual del PIB

CÓMO HA EVOLUCIONADO EL PIB GLOBAL

Tasa de crecimiento media anual del PIB durante los períodos indicados, por región (en porcentaje)



Fuente: Banco Mundial

El desplazamiento del centro de gravedad económico global desde el Atlántico hacia el Pacífico y, cada vez más, hacia Asia y Medio Oriente (Baldwin, 2016; IMF, 2023) abre un espacio de acción para la provincia. China seguirá siendo un mercado clave, pero la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) —Vietnam, Indonesia, Malasia, Tailandia— muestra una demanda creciente de alimentos de calidad, insumos agroindustriales y soluciones tecnológicas para el agro. Córdoba, con su liderazgo en maquinaria agrícola y biotecnología aplicada a cultivos, podría posicionarse allí si supera barreras logísticas y de certificaciones.

Medio Oriente, particularmente Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Qatar, busca seguridad alimentaria y se ha convertido en un importador neto de granos, proteínas animales y tecnología para riego y producción sostenible. Actualmente, las exportaciones cordobesas a esta región son marginales (<2 % del total, ProCórdoba, 2024). Sin embargo,

existen antecedentes exitosos de provincias argentinas que lograron acuerdos de provisión estable —Santa Fe con Egipto y Kuwait, por ejemplo—, que podrían replicarse con apoyo institucional y financiamiento logístico.

3.6.4 Vínculos estratégicos tradicionales y emergentes

Brasil y el Mercosur

Brasil seguirá siendo un socio crítico: absorbe cerca del 20 % de las exportaciones cordobesas (INDEC, 2024) y es un mercado clave para la industria automotriz y autopartista, que en Córdoba concentra alrededor del 40 % del empleo manufacturero industrial (OCDE, 2016). La política de Brasil de incentivar la producción local de vehículos eléctricos y biocombustibles abre un espacio para integrar proveedores cordobeses, pero también plantea desafíos: si no se avanza en acuerdos para modernizar el Mercosur y reducir barreras no arancelarias, Córdoba podría perder competitividad frente a proveedores asiáticos con acuerdos preferenciales.

Unión Europea (UE)

La UE ha sido históricamente un socio de inversión y tecnología (sobre todo Italia, España y Alemania) y un comprador de productos agroindustriales de calidad. Sin embargo, el acuerdo Mercosur–UE sigue sin ratificarse y las nuevas exigencias ambientales europeas (Reglamento de deforestación, políticas de carbono en frontera) podrían ser barreras para exportadores cordobeses de soja, carne y maíz. La provincia necesita un diálogo técnico con actores europeos para acompañar a sus productores en certificaciones y trazabilidad, y a la vez posicionar sectores de alto valor como biotecnología agrícola y software industrial.

China y el Sudeste Asiático

China continuará siendo el principal comprador de granos y proteínas, pero la diversificación dentro de Asia es clave. Vietnam, Indonesia y Malasia demandan alimentos procesados, insumos agroindustriales y maquinaria agrícola; además, ASEAN crece como hub de manufactura global, lo que podría abrir oportunidades para exportar partes y componentes industriales. Según el FMI (2023), el comercio intrarregional asiático es tres veces mayor que el latinoamericano, y empresas chinas y vietnamitas están relocalizando parte de sus cadenas de suministro hacia socios “amigos” (friend-shoring). Córdoba podría integrarse

ofreciendo insumos agroindustriales y tecnología aplicada al agro, siempre que mejore infraestructura y conectividad logística.

India

India emerge como un mercado de gran escala para alimentos, medicamentos y tecnología agrícola. Su clase media en expansión y la liberalización progresiva del comercio agroalimentario la convierten en un destino potencial. Sin embargo, requiere una estrategia específica: adaptarse a sus estándares fitosanitarios, promover contactos institucionales y aprovechar plataformas de cooperación Sur-Sur.

Medio Oriente

Estos países avanzan en una agenda de seguridad alimentaria y transición energética financiada por fondos soberanos multimillonarios. Córdoba, con su agroindustria y su potencial en hidrógeno verde y biocombustibles, podría posicionarse como socio estratégico. El antecedente del Acuerdo de financiamiento del Abu Dhabi Fund for Development para el Plan Provincial de Acueductos Troncales (2022) demuestra que existe receptividad a financiar infraestructura crítica (Gobierno de Córdoba, 2022). Replicar este modelo para proyectos de energía limpia sería clave.

Chile y el Corredor Bioceánico Central (CBC)

El desarrollo del CBC es una oportunidad geopolítica y logística. Chile ofrece salida al Pacífico para la producción cordobesa, reduciendo costos y tiempos hacia Asia. Sin embargo, la infraestructura vial y ferroviaria sigue siendo un cuello de botella. Invertir en el CBC podría aumentar la competitividad de exportaciones no solo agroindustriales sino también industriales (OCDE, 2016).

Paraguay, Bolivia y Uruguay

Estos países son mercados naturales para la maquinaria agrícola y alimentos procesados, y socios estratégicos para la integración energética y logística. Los convenios firmados por ProCórdoba con REDIEX (Paraguay) y cámaras de comercio bolivianas abren una base, pero falta una agenda estructurada de integración productiva.

México y Centroamérica

México, con el T-MEC y su rol en el *near-shoring* hacia Estados Unidos, puede ser un socio indirecto: Córdoba podría exportar partes y servicios que luego se integren en cadenas productivas mexicanas. No hay vínculos institucionales fuertes hoy, por lo que este es un espacio a desarrollar.

Estados Unidos: entre competencia con China y oportunidad de apoyo financiero

Estados Unidos está reposicionando su política hacia América Latina para contrarrestar la influencia china en infraestructura y recursos críticos (Schargrodsky, 2025; Libman, 2025). El interés por asegurar minerales estratégicos y cadenas agroalimentarias seguras puede beneficiar a Córdoba si logra proyectarse como proveedor confiable y receptor de inversiones en valor agregado. El apoyo financiero reciente a Argentina vía el Exchange Stabilization Fund y la posibilidad de swaps de divisas (Bessent, 2025) muestran que Washington está dispuesto a usar herramientas de respaldo económico a cambio de alineamiento estratégico. Córdoba debería preparar proyectos bancables en agroindustria sostenible, energía limpia y tecnología para atraer esos flujos.

3.7 Análisis FODA / PESTEL

3.7.1 Fortalezas

- Diversificación productiva: Córdoba posee un perfil económico que combina agroindustria, industria manufacturera y servicios dinámicos. Es líder nacional en oleaginosas y cereales (41% y 27% de las exportaciones nacionales en 2020), maní (88% de la producción nacional y tercer exportador mundial), lácteos (30% de la producción argentina), automotriz y autopartes (30% del total nacional), maquinaria agrícola (35% del total nacional), aeroespacial (66% del empleo nacional en fabricación de aeronaves), software y servicios basados en conocimiento (más de 500 empresas) y biotecnología y salud (empresas como Tecme y Promedon exportando a más de 50 países).
- Escala exportadora: tercera provincia exportadora del país, con ventas récord en 2022 por USD 12.852 millones, que representaron el 15% del total nacional y el 32% del PBG provincial.

- Capital humano calificado: más del 20% de la población cuenta con estudios terciarios o universitarios completos; Córdoba concentra una de las mayores comunidades universitarias de Argentina y América Latina, con fuerte densidad en investigación y desarrollo.
- Clústeres productivos e institucionalidad público-privada: la Agencia ProCórdoba, el Córdoba Technology Cluster, la Agencia Innovar y Emprender, la Cámara del Maní y la Bolsa de Cereales son ejemplos de estructuras que articulan al sector público y privado para promover la internacionalización.
- Políticas públicas de promoción: la provincia fue pionera en leyes de promoción industrial (desde 1971) y en el reconocimiento del software como industria (2007), lo que favoreció la radicación de empresas multinacionales y el desarrollo de sectores estratégicos.
- Infraestructura logística y conectividad: Aeropuerto Internacional de Córdoba con conexiones nacionales e internacionales, red vial y ferroviaria que vincula con puertos fluviales y marítimos, y ubicación estratégica en el Corredor Bioceánico Central.

3.7.2 Debilidades

- Concentración exportadora: el 88% de las ventas externas se explica por apenas 10 productos y el 59% por 10 mercados, lo que genera dependencia de pocos bienes y destinos.
- Vulnerabilidad macroeconómica: la volatilidad cambiaria, la inflación y las restricciones a las importaciones afectan la competitividad y la continuidad de las cadenas productivas, especialmente en sectores como el automotriz y el metalmecánico.
- Informalidad laboral y pobreza estructural: el 42,3% de los trabajadores están en la informalidad y la pobreza supera el 43% de la población, limitando la inclusión social y reduciendo la capacidad de consumo interno.

- Rezagos educativos en áreas clave: las pruebas Aprender muestran bajos desempeños en Matemática, lo que debilita las competencias necesarias para sectores de base tecnológica.
- Coordinación multinivel limitada: a pesar de instrumentos como el Consejo Federal de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional, la vinculación internacional de Córdoba, la coordinación con la Cancillería y la acción internacional de los municipios es perfectible.
- Dependencia fiscal: los recursos de la provincia dependen en un 59% de transferencias nacionales vía coparticipación, lo que condiciona su autonomía financiera.

3.7.3 Oportunidades

- Agregado de valor en agroindustria: expansión de cadenas de proteínas vegetales, bioenergía, ingredientes funcionales y alimentos procesados con potencial exportador.
- Transición tecnológica en automotriz: el desarrollo de la electromovilidad y la producción de autopartes “verdes” ofrece oportunidades para reposicionar a Córdoba en cadenas globales de valor.
- Escalamiento de SBC y economía del conocimiento: con más de 500 empresas y 13.000 empleos, Córdoba puede ampliar exportaciones de software, servicios empresariales y soluciones digitales.
- Innovación en biomedicina y biotecnología: el sector de salud cuenta con empresas con proyección internacional, con potencial de captar nuevos mercados en un contexto de envejecimiento poblacional y demanda global de equipamiento médico.
- Financiamiento internacional alineado a ODS: las prioridades de los organismos multilaterales (sostenibilidad, innovación, digitalización) permiten a Córdoba presentar proyectos competitivos para atraer cooperación y fondos externos.

- Turismo y educación internacional: la combinación de atractivos naturales y culturales con una potente red universitaria abre posibilidades de atraer estudiantes extranjeros y nómades digitales.

3.7.4 Amenazas

- Impactos climáticos y sequías: la producción agropecuaria cordobesa es altamente vulnerable a eventos climáticos extremos, lo que afecta exportaciones y disponibilidad de divisas.
- Presión fiscal y retenciones: los derechos de exportación limitan la rentabilidad de las cadenas agroindustriales y afectan la competitividad de las economías regionales.
- Competencia global creciente: otros países productores de agroalimentos, software y autopartes compiten con precios, escala y tratados de libre comercio más amplios.
- Desigualdades internas: la brecha entre la ciudad capital y el interior provincial genera asimetrías en el acceso a oportunidades internacionales.
- Fragmentación regional: la falta de integración efectiva en América Latina y la incertidumbre sobre acuerdos como Mercosur-UE pueden limitar la expansión de exportaciones.

3.7.5 Factores PESTEL

En el plano político, la provincia cuenta con un andamiaje institucional sólido que le otorga capacidad de acción internacional propia. Su Constitución de 1987 incorporó la Cláusula Federal, anticipando la reforma nacional de 1994 que habilitó la proyección externa de las provincias. A partir de este marco se crearon organismos especializados como la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales, la Agencia ProCórdoba, la Agencia Innovar y Emprender y la Agencia de Competitividad. Córdoba participa activamente en redes como Región Centro, Zicosur, Atacalar, y ha desarrollado políticas industriales estables con leyes de promoción que ofrecen exenciones fiscales de hasta diez años e incentivos a la innovación y el empleo. Sin embargo, la relación con el Gobierno Nacional es ocasionalmente tensa y se caracteriza por disputas en torno al federalismo fiscal. Esta

dinámica impacta en la previsibilidad de recursos, en la negociación de obras de infraestructura clave y en la capacidad de la provincia para ejecutar estrategias de largo plazo. A ello se suma un escenario de polarización política interna que puede dificultar la construcción de consensos y la continuidad de políticas estratégicas, especialmente en contextos de alta volatilidad económica y cambios de gobierno a nivel nacional.

Desde el punto de vista económico, Córdoba es la cuarta economía de Argentina y aporta entre 7,9 y 9 por ciento del producto interno bruto nacional. Posee una estructura productiva diversificada donde destacan la agroindustria, el complejo automotriz y autopartista, la economía del conocimiento y el turismo. Es la tercera provincia exportadora del país: en 2022 alcanzó un récord de 12.852 millones de dólares que representaron el 15 por ciento de las exportaciones nacionales y en 2024 exportó 10.300 millones, equivalentes al 12,9 por ciento del total nacional, con ventas a 131 países. Su canasta exportadora sigue concentrada en oleaginosas y cereales, aunque también incluye lácteos, vehículos, autopartes, maquinaria agrícola y productos médicos.

El entramado industrial se nutre de grandes compañías globales como Renault, Fiat, Volkswagen, Nissan, Iveco, CNH Industrial, Arcor o Aceitera General Deheza, y de un ecosistema de pymes dinámicas. El sector de servicios basados en el conocimiento ha crecido gracias a políticas pioneras que reconocieron al software como industria, y hoy existen más de quinientas empresas tecnológicas con trece mil empleos calificados. Además, el ecosistema emprendedor mostró resiliencia frente a la desaceleración global: generó un valor estimado de 281 mil millones de dólares entre 2022 y 2024 con un crecimiento anual del nueve por ciento mientras el promedio global se contrajo. No obstante, la provincia enfrenta desafíos vinculados a la concentración exportadora, la pérdida de productos industriales de mayor complejidad y los altos costos logísticos derivados de su mediterraneidad.

En el plano social, Córdoba combina un capital humano altamente calificado con importantes desigualdades estructurales. Aproximadamente el veinte por ciento de su población tiene estudios superiores completos y la Universidad Nacional de Córdoba, fundada en 1613, junto con otras trece universidades públicas y privadas sostienen un polo educativo de alcance nacional e internacional. Más de doscientos sesenta mil estudiantes de grado y posgrado conviven con una amplia red de centros científicos y tecnológicos, donde trabajan más de trece mil setecientos investigadores y se desarrollan unos dos mil

cuatrocientos proyectos de investigación y desarrollo. Sin embargo, la pobreza alcanza al 43,6 por ciento de la población y la informalidad laboral al 42,3 por ciento, mientras la desocupación es del 10,3 por ciento. Las evaluaciones educativas muestran rezagos en Matemática, lo que evidencia una brecha entre el acceso universitario y las competencias necesarias para un mercado laboral tecnológico. Frente a esto, la provincia impulsa programas como Córdoba Emprendedora, que combina créditos blandos, capacitación y mentoreo para pymes y startups.

El componente tecnológico es uno de los mayores activos de Córdoba. La provincia ha consolidado un ecosistema de innovación con más de ciento veinticuatro empresas inscriptas en la Ley de Economía del Conocimiento y treinta y cuatro programas de apoyo que alcanzaron a más de mil trescientas startups y veintitrés incubadoras. Sectores emergentes como el AgTech crecen aceleradamente: las startups del rubro aumentaron un 94 por ciento entre 2020 y 2023, alcanzando sesenta y seis empresas activas y setecientos ochenta y cuatro empleos directos, apoyadas por el Hub de Innovación AgTech y eventos como la AgTech Week.

El sector aeroespacial se ha convertido en un núcleo estratégico, concentrando dos tercios del empleo nacional y empresas como VENG, vinculadas a proyectos satelitales de la Comisión Nacional de Actividades Espaciales y al desarrollo del lanzador Tronador II. La bioeconomía también avanza con fuerza: Córdoba concentra el 73 por ciento de la producción de bioetanol nacional y el 69 por ciento de la capacidad instalada, además de más de cien industrias que procesan biomasa. Empresas de salud como Promedon y Tecme proyectan innovación médica a escala global. A todo esto se suma una infraestructura digital que cubre el 92 por ciento del territorio, clave para atraer talento y nómades digitales.

En el eje ambiental, Córdoba apuesta a la transición energética y a la sostenibilidad agroindustrial. Lidera a nivel nacional la generación distribuida de energías renovables: en 2024 concentraba el 47,5 por ciento de los usuarios generadores y el 42 por ciento de la potencia instalada del país; para 2025 ya sumaba mil ochenta y seis usuarios activos que aportan más de veintitrés megavatios a la red. El marco de Buenas Prácticas Agropecuarias y el control de efluentes posicionan a la provincia junto con Santa Fe a la vanguardia en políticas de carbono subnacionales. Además, promueve cadenas de bioenergía y autopartes verdes para alinearse con la transición global de bajo carbono, mientras

mantiene activos estratégicos como la Central Nuclear Embalse para garantizar seguridad energética. El desafío es compatibilizar el crecimiento productivo con la gestión sostenible de recursos hídricos y la adaptación al cambio climático.

En el plano legal, Córdoba ofrece un entorno favorable a la inversión y la innovación. Fue pionera en declarar al software como industria y ha mantenido un régimen de promoción industrial desde 1971, actualizado para otorgar exenciones fiscales prolongadas e incentivos a la incorporación de personal y a la innovación. La Ley de Promoción y Desarrollo de Biocombustibles y Bioenergías de 2020 y la adhesión a la Ley Nacional de Generación Distribuida, junto con la creación en 2021 de la figura del usuario generador comunitario, proporcionan seguridad jurídica y previsibilidad a los proyectos renovables. También existe un marco claro para la cooperación internacional subnacional, aunque la falta de coordinación entre Nación, provincia y municipios y la burocracia aduanera continúan siendo barreras para la competitividad logística.

3.8 Anexo

3.8.1 Escenarios 2025: Geopolítica, comercio, tecnología y finanzas

Introducción (marco y supuestos de trabajo)

Horizonte 2035. El motor del reordenamiento no es una etiqueta del sistema internacional sino la intensidad y el perímetro de la confrontación estratégica EE.UU.–China. A su alrededor se estructuran cinco planos que condicionan el crecimiento global, los flujos comerciales y financieros, y la adopción de tecnologías:

1. Competencia industrial-tecnológica (chips, IA, cloud, datos, telecom, energías de próxima generación);
2. Arquitectura del comercio (near/friend-shoring, controles de exportación, regímenes de sanciones, estándares técnicos y de seguridad);
3. Mercados de capitales y dinero internacional (dólar, sanciones financieras, rol de fondos soberanos y bancos de desarrollo, fragmentación de pagos, CBDCs);

4. Seguridad y rutas críticas (Indo-Pacífico, estrechos, cables submarinos, ciberseguridad, espacio);
5. Seguridad hemisférica (presencia de EE. UU. en América, inversiones infraestructurales, migración, crimen organizado, ciber/5G, puertos e hidrovías).

El crecimiento global se definirá por: productividad habilitada por IA y automatización, disponibilidad de capital para infraestructura y reconversión industrial, costos de capital (ciclo de tasas), estabilidad de precios de energía y commodities agrícolas, y fricción comercial/tecnológica entre bloques.

3.8.1.1 Escenario base - “Transición competitiva con contención”

Idea fuerza: La confrontación EE. UU. -- China permanece elevada pero acotada. Hay competencia intensa en tecnología, estándares, controles a exportaciones estratégicas y subsidios industriales; al mismo tiempo se evita un choque directo o embargos generalizados que rompan el comercio global. El mundo opera con bloques parcialmente superpuestos: reglas distintas por cadenas, pero vasos comunicantes suficientes para sostener crecimiento moderado y mercados de capitales selectivamente abiertos.

Geopolítica y seguridad

Washington prioriza disuasión en el Indo-Pacífico mediante alianzas reforzadas (AUKUS, Japón-Corea-Australia, cooperación con India en marítimo y semiconductores) y densifica su presencia en Filipinas/Guam. Beijing no cede en su perímetro estratégico (Taiwán, Mar del Sur) pero evita escaladas militares de alto riesgo; apuesta a cambios graduales de hechos (coerción económica calibrada, zonas de exclusión administrativas, guardacostas). Ambos compiten por infraestructura y datos en el Sudeste Asiático, África y Medio Oriente. Los conflictos existentes (Ucrania, episodios en Levante) persisten con olas de intensidad, afectando energía, fertilizantes y riesgo marítimo, pero sin bloquear las grandes rutas por largo tiempo.

En el hemisferio occidental, EE. UU. reactiva su agenda de seguridad hemisférica con tres vectores: lucha contra crimen organizado transnacional (fentanilo/cocaína, tráfico de armas), infraestructura crítica (puertos, 5G/6G, cables) y resiliencia de cadenas (nearshoring en México y Centroamérica; selectivamente en el Cono Sur para agro-alimentos, minerales y

manufacturas específicas). China mantiene una presencia económica relevante (financiamiento de energía/transporte, comercio agrícola, equipamiento de telecom) bajo un perfil más técnico-económico que político-militar. La región recibe ofertas cruzadas con condicionalidades distintas (cumplimiento, transparencia, ciberseguridad).

Comercio y cadenas de valor

Se consolida una regionalización funcional:

- América del Norte integra semiconductores maduros, automotriz eléctrica, baterías y farmacéutica; México capta inversión en manufactura, y Centroamérica servicios y componentes.
- Europa reorganiza su base industrial con incentivos verdes/tecnológicos y defensivos frente a shocks.
- Asia mantiene su rol de fábrica global, pero con relocalizaciones a India/Vietnam/ASEAN de eslabones sensibles.

El comercio global crece por debajo de su tendencia histórica, pero sin colapsar. Se superponen tres capas regulatorias: OMC (débil), mega-acuerdos/regímenes regionales y medidas unilaterales. La seguridad económica justifica controles a exportaciones (EUA, Japón, Países Bajos en equipo de litografía; restricciones de IA/GPUs) y listas más precisas, no universales.

Tecnología e IA

La IA generativa y la automatización difunden ganancias de productividad heterogéneas: líderes con escala de datos, acceso a cómputo (GPU/ASIC), talento y propiedad intelectual capturan rentas; seguidores integran IA como “copiloto” en servicios y manufactura. Se fragmentan regímenes de datos (EE. UU. flexible-procompetencia en cloud, UE pro-privacidad/competencia, China con control estatal) pero hay interoperabilidad mínima vía APIs, estándares técnicos y marcos de certificación voluntaria. La guerra de chips estabiliza un equilibrio incómodo: límites en nodos avanzados hacia China, pero flujo suficiente de chips maduros para no romper manufactura global.

Finanzas y capital

El dólar sigue dominante en pagos y reservas, con arreglos locales (swap RMB/locales) que alivian fricciones transaccionales. Bancos centrales sostienen política antiinflacionaria prudente; las tasas globales ceden gradualmente, permitiendo financiación de infraestructura con spreads aún exigentes. Fondos soberanos del Golfo y Asia invierten en energía, logística y tecnología; multilaterales amplían ventanas para digitalización, resiliencia logística y “transición industrial” (no solo climática). La fragmentación financiera no impide el flujo, pero estratifica el costo de capital por percepción de riesgo geopolítico/regulatorio.

Crecimiento global y mercados

El crecimiento mundial promedia 2,7–3,0 % anual (2015–2035), con Asia por encima, Europa moderada y América Latina rezagada pero más estable que en la década previa. Mercados de capitales se mantienen funcionales con episodios de volatilidad ligados a noticias de export controls, sanciones o brotes de conflicto. Energía oscila dentro de una banda controlada por oferta flexible (EE. UU., Golfo) y aumento de renovables; alimentos sujetos a shocks climáticos, pero con amortiguadores logísticos y de inventarios.

Implicancias para Argentina y Córdoba

- Acceso a mercados: Brasil y EE. UU. sostienen demanda de autopartes/vehículos y agroalimentos; ASEAN e India se abren gradual y selectivamente para alimentos con trazabilidad, maquinaria y servicios digitales.
- IED selectiva: proyectos en manufactura cercana (componentes automotrices, maquinaria agrícola), servicios basados en conocimiento, biotecnología aplicada e infraestructura logística.
- Tecnología: oportunidades en IA aplicada a agroindustria, salud y manufactura; necesidad de acceso estable a cómputo y capacitación.
- Finanzas: mayor probabilidad de financiar infraestructura logística/digital combinando multilaterales y fondos soberanos si hay bancabilidad (marco regulatorio provincial/municipal, garantías y estructuras PPP).

- Seguridad hemisférica: incentivos de EE. UU. a nearshoring/compliance, y de socios árabes/asiáticos a financiar logística y alimentos; la clave será gestionar condicionalidades (ciber, transparencia, trazabilidad).

Señales a monitorear (base): índice de controles a exportaciones (semis/IA), costo de capital para emergentes (EMBIG), inversión del Golfo/Asia en infraestructura logística, cronograma de corredores bioceánicos, adopción de IA en pymes industriales, evolución de aranceles “selectivos” en EE. UU./UE.

3.8.1.2 Escenario optimista - “competencia administrada y mercados dinámicos”

Idea fuerza: EE. UU. y China institucionalizan canales de gestión de riesgos. La rivalidad se mantiene, pero hay acuerdos técnicos sobre “guardrails” en IA, ciber, ciberespacio y semiconductores críticos. El comercio se reacelera con previsibilidad; los mercados de capitales encuentran un piso de tasas reales bajo y liquidez suficiente para financiar infraestructura y reconversión industrial. La productividad de IA se extiende a industrias tradicionales.

Geopolítica y seguridad

Se consolidan líneas rojas claras y mecanismos de “hotline” que evitan escaladas en Taiwán. En Europa, el conflicto en Ucrania se congela en un alto el fuego verificable, disminuyendo la volatilidad energética. En Medio Oriente prevalece contención con apoyo de potencias regionales y presión coordinada de grandes actores para evitar choques en rutas energéticas. En el hemisferio, EE. UU. profundiza un programa de infraestructura crítica (puertos, pasos, aduanas, hidrovías, 5G/6G seguro) y desarrollo productivo con América Latina, buscando socios “confiables” para alimentos, energía y manufacturas sensibles. La presencia china en la región se focaliza en inversiones complementarias sin tensión de seguridad (plantas industriales, logística) dentro de marcos de transparencia mejorada.

Comercio y cadenas de valor

El near/friend-shoring coexiste con un marco cooperativo para estándares y certificaciones (seguridad de productos, ciber, interoperabilidad de datos industriales). La OMC no recupera todo su rol, pero clubs regulatorios entre grandes actores armonizan reglas en

sectores clave (automotriz eléctrica, pharma, equipos médicos, agrotech, servicios cloud). El comercio global crece 3–3,5 % anual, traccionado por Asia, India y ASEAN; América del Norte profundiza la integración manufacturera; Europa estabiliza su base industrial con incentivos y energía menos volátil.

Tecnología e IA

Se destraban cuellos de botella de cómputo con nueva oferta (GPU custom/ASICs, fotónica), se difunden modelos fundacionales “seguros” y frameworks de evaluación de riesgo. La IA impulsa saltos de productividad en logística, manufactura discreta, mantenimiento predictivo, diseño asistido y servicios empresariales. El resultado: margen de crecimiento adicional sin presiones inflacionarias significativas.

Finanzas y capital

Con inflación global anclada, bancos centrales reducen tasas; el costo de capital para emergentes baja con mayor diferenciación por fundamentos. Fondos soberanos y multilaterales escalan tickets para logística, digital e industria. Se estandarizan vehículos blended finance y garantías que apalancan capital privado. El dólar sigue hegemónico; pagos alternativos crecen en comercio intra-Asia y Sur-Sur sin afectar la arquitectura dominante.

Crecimiento global y mercados

El mundo crece 3,2–3,6 % promedio (2030–2035); los mercados bursátiles son profundamente líquidos, con rotación hacia industria 4.0 y servicios tecnológicos. Energía estable con petróleo en banda moderada y gas con contratos flexibles; alimentos con menor volatilidad por mejor gestión climática y logística.

Implicancias para Argentina y Córdoba

- Boom de demanda en alimentos con trazabilidad, maquinaria agrícola inteligente, autopartes para EV, insumos médicos y servicios digitales.
- IED más abundante y más barata: posibilidad de cerrar parques industriales especializados, centros de ingeniería, hubs logísticos y data centers regionales.

- Financiamiento: ventana amplia para corredores bioceánicos, ferrocarril de cargas, terminales multipropósito y backbones de fibra; acceso a garantías y project finance con multilaterales + fondos soberanos.
- Tecnología: acuerdos con proveedores líderes de cómputo/IA para capacidades locales (nubes soberanas/región-cloud, centros de excelencia IA industrial).
- Seguridad hemisférica: cooperación técnica con EE. UU. y socios del Golfo/Asia en puertos, aduanas, ciberseguridad, control de cadenas.

Señales a monitorear (optimista): descenso sostenido de tasas reales, acuerdos técnicos EE. UU.–China en IA/semis, aumento de IED manufacturera en A. Latina, pipeline de project finance logístico, adopción corporativa de IA en manufactura, acuerdos de interoperabilidad de datos industriales.

3.8.1.3 Escenario pesimista - “Confrontación ampliada y mercados fragmentados”

Idea fuerza: La rivalidad EE. UU. -- China se intensifica y se expande de lo tecnológico-comercial a lo financiero y logístico. Se generalizan controles a exportaciones, contra-sanciones, listas ampliadas y embargos puntuales; los choques geopolíticos en Europa y Medio Oriente persisten con interrupciones recurrentes de rutas. El resultado: crecimiento bajo, volatilidad elevada, capital escaso y re-localizaciones forzadas.

Geopolítica y seguridad

Crisis recurrentes en el Estrecho de Taiwán/Mar del Sur generan interrupciones temporales de tráfico y primas de seguro elevadas. Aumentan los incidentes cibernéticos contra infraestructura crítica (puertos, aeropuertos, redes eléctricas). En Europa no se consolida alto el fuego; sanciones se endurecen. En el Golfo y Levante, oleadas de ataque a infraestructura y shipping elevan costos. En América, la seguridad hemisférica se tensa: proliferan redes criminales y ciber intrusión en puertos/aduanas; EE. UU. condiciona cooperación y acceso preferente a estándares de seguridad y alineamientos, mientras recomienda exclusión de proveedores considerados de riesgo. China, por su parte, reorienta el financiamiento hacia aliados más confiables y reduce exposición donde percibe hostilidad política.

Comercio y cadenas de valor

El comercio global se estanca. Cerca de dos docenas de categorías sensibles sufren restricciones (semis, equipos de fabricación, IA, telecom, robótica, materiales avanzados, ciertos químicos, drones). Aumentan aranceles correctivos y cupos entre bloques. Las cadenas se reconfiguran de manera defensiva: redundancia costosa, sobre-stock, más inventarios y traslado a países “seguros”, incluso con pérdida de eficiencia. Puertos y rutas enfrentan cuellos de botella frecuentes; primas de seguro marítimo y de guerra suben.

Tecnología e IA

Proliferan regímenes de datos incompatibles y listas negras de proveedores; las corporaciones deben mantener pilas tecnológicas paralelas para distintos mercados. El acceso a cómputo se raciona por controles; los costos de entrenar/deployar IA aumentan. La productividad potencial se erosiona por restricciones de transferencia tecnológica y falta de interoperabilidad.

Finanzas y capital

La inflación de costos por choques de oferta, más primas de riesgo geopolítico, mantiene tasas reales elevadas. El dólar se fortalece como “refugio”, pero se expanden sistemas de pagos alternativos cerrados entre aliados de China/Rusia para sortear sanciones. Fondos soberanos priorizan jurisdicciones alineadas; los spreads para emergentes saltan y aparecen episodios de estrés de deuda. La financiación de infraestructura escasea; los bancos privados reducen la exposición.

Crecimiento global y mercados

El crecimiento cae a 2,0–2,3 % promedio con recesiones periódicas en economías avanzadas o China según el shock. Mercados bursátiles sufren descorrelaciones y rotaciones abruptas; la inversión en capex se aplaza. Energía y alimentos muestran picos por disrupciones; la volatilidad financiera empeora la inversión.

Implicancias para Argentina y Córdoba

- Exportaciones: mayores barreras (aranceles/cupos/estándares) en EE. UU./UE; volatilidad en Asia por restricciones o represalias. La demanda de agroalimentos sostiene volúmenes, pero con costos logísticos más altos y requisitos duros de trazabilidad/seguridad.
- IED: se contrae; proyectos se concentran en jurisdicciones núcleo; sube la barra de compliance (ciber, proveedores, origen de componentes).
- Tecnología: difícil acceso a hardware de cómputo de alto rendimiento y a ciertas licencias; necesidad de “doble stack” para exportar software/servicios a zonas con marcos distintos.
- Finanzas: capital más caro y más corto; solo proyectos con ingresos en divisas y garantías fuertes logran cierre financiero (terminales de exportación, logística con contratos take-or-pay).
- Seguridad hemisférica: presión de alineamientos. Oportunidad de cooperación reforzada con EE. UU. en puertos/aduanas/ciber a cambio de preferencia; riesgo de perder financiamiento alternativo si la señal política es percibida como hostil por otros actores.

Señales a monitorear (pesimista): ampliación de listas de export controls y sanciones secundarias, interrupciones prolongadas en rutas del Indo-Pacífico o canalizadas por primas de seguro, rebotes de spreads EM + salidas de capital, episodios de racionamiento de GPUs/ASICs, “splinternet” regulatoria de datos.

3.9 Bibliografía

- Aceitera General Deheza (AGD). (s. f.). *Ferrocarriles y puertos*.
<https://www.agd.com.ar/es/ferrocarriles-y-puertos>
- Aceitera General Deheza (AGD). (s. f.). *Prensa institucional*.
<https://www.agd.com.ar/es/prensa/prensa>
- Agencia ProCórdoba. (2025, enero 22). *Las exportaciones de Córdoba crecieron un 20% en 2024*. Gobierno de la Provincia de Córdoba.
- Agencia ProCórdoba. (2025, febrero 14). *Con protagonismo cordobés, Argentina es el mayor exportador mundial de maní*. Gobierno de la Provincia de Córdoba.
- Baldwin, R. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Harvard University Press.
- Banco Mundial. (2023). *World development indicators 2023*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- BRICS. (2025, marzo 12). *BRICS GDP outperforms global average, accounts for 40% of world economy*. BRICS Official News Portal.
- Centro de Estudios para la Producción XXI (CEP-XXI). (2023). *Empresas exportadoras 2022* [Presentación]. Argentina.gob.ar.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/empresas_exportadoras_2022.pdf
- CEPAL. (2023). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2023*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CEPAL. (2024). *Panorama de la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2024*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CityNet. (2024). *Asia-Pacific City Network annual report 2024*. Seúl: CityNet Secretariat.
- CorLab – Gobierno de Córdoba. (2023). *Informe Agtech*.
<https://corlab.cordoba.gob.ar/wp-content/uploads/2023/12/Informe-Agtech-.pdf>

Ember. (2024). *Latin America and Caribbean: Insights*. Ember Climate.

ExportArgentina. (s. f.). Arcor S.A.I.C. <https://exportargentina.org.ar/companies/3980>

FAO. (2023). *Near East and North Africa regional overview of food security and nutrition 2023*. Roma: Food and Agriculture Organization.

Feole, M., Gutman, M., Lema Cuesta, C., & Pezzarini, L. (2023, abril). *Panorama de la complejidad económica de la provincia de Córdoba* [Informe]. Fundar. https://fund.ar/wp-content/uploads/2023/04/Fundar_Panorama_Complejidad_Economica_Cordoba-1.pdf

Fundar – Argendata. (s. f.). *Producto interno bruto (PIB) por provincia y región*. Recuperado de <https://argendata.fund.ar/graficos/valor-agregado-bruto-vab-por-provincia-y-region/>

Gobierno de Córdoba. (2022). *Acuerdo de financiamiento del Plan Provincial de Acueductos Troncales con el Abu Dhabi Fund for Development*. Córdoba: Ministerio de Servicios Públicos.

Gobierno de Córdoba. (2023). *Memoria institucional de la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales 2023*. Córdoba.

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2024). *Las exportaciones cordobesas crecieron un 20 % en 2024* [Entrada de sitio web]. Recuperado de <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/las-exportaciones-cordobesas-crecieron-un-20-en-2024/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2024, 20 de junio). *Más de 120 mil inmigrantes viven en la provincia de Córdoba*. Prensa Gobierno de Córdoba.

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2025). *Córdoba: camino a los 100 parques industriales – Impulso a la infraestructura productiva* [Entrada de sitio web]. Recuperado de <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/20492/cordoba-camino-a-los-100-parques-industriales-impulso-a-la-infraestructura-productiva/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s. f.). Córdoba actualizó sus indicadores en ciencia, tecnología y educación.
<https://cytcordoba.cba.gov.ar/cordoba-actualizo-sus-indicadores-en-ciencia-tecnologia-y-edc/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s. f.). Córdoba inaugura la primera estación de servicio del país con surtidores de biocombustibles.
<https://www.cba.gov.ar/cba-no-para/cordoba-inaugura-la-primera-estacion-de-servicio-del-pais-con-surtidores-de-biocombustibles/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s. f.). Córdoba reafirma su liderazgo nacional en generación distribuida y apuesta a modelos comunitarios.
<https://www.cba.gov.ar/cordoba-reafirma-su-liderazgo-nacional-en-generacion-distribuida-y-apuesta-a-modelos-comunitarios/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s. f.). El ecosistema emprendedor cordobés creció un 9 % pese a una desaceleración global.
<https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/el-ecosistema-emprendedor-cordobes-crecio-un-9-pese-a-una-desaceleracion-global/>

IERAL. (2024). *Informe económico provincial 2024*. Córdoba: Fundación Mediterránea / IERAL.

IMF. (2023). *World economic outlook: Geoeconomic fragmentation and the future of globalization*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.

Impulso Negocios. (s. f.). En Córdoba ya hay más de 500 empresas de base tecnológica.
<https://www.impulsonegocios.com/en-cordoba-ya-hay-mas-de-500-empresas-de-base-tecnologica/>

INDEC. (2024). *Comercio exterior argentino por provincia de origen 2023*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Instituto de Estadísticas y Cartografía de la Provincia de Córdoba (IDECOR). (2023). *Informe: Área sembrada y rendimientos 2022/2023 – Provincia de Córdoba*. IDECOR.

Instituto de Investigación de la Tierra (Idecor). (s. f.). *Mapa histórico del maní en la provincia de Córdoba a nivel de detalle*.
<https://www.idecor.gob.ar/mapa-historico-del-mani-en-la-provincia-de-cordoba-a-nivel-de-detalle/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022: Resultados provisionales*. INDEC.
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-2022>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024, 7 de marzo). *Origen provincial de las exportaciones. Año 2023* (Informes técnicos, Vol. 8, n.º 5).
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex_03_242F13EBBC84.pdf

International Energy Agency (IEA). (2023, 28 de noviembre). *Latin America's opportunity in critical minerals for the clean energy transition*. International Energy Agency.

International Energy Agency (IEA). (2024, 15 de marzo). *The battery industry has entered a new phase*. International Energy Agency.

IEA. (2024). *Global EV outlook 2024*. París: International Energy Agency.

Infobae. (2025, marzo 25). *Córdoba y su lugar en el comercio exterior argentino*. Revista Chacra.

Innovar y Emprender CBA. (2023). *Provincia de Córdoba: de 2020 a 2023 creció un 94 % la cantidad de startups agtech*.
<https://innovaryemprendercba.com.ar/provincia-de-cordoba-de-2020-a-2023-crecio-un-94-la-cantidad-de-startups-agtech/>

J.P. Morgan Private Bank. (2024, junio 3). *The future of regional integration: Can Latin America thrive in a new era?* J.P. Morgan Private Bank.

La Voz del Interior. (2025, s. f.). *Con un mayor aporte de la soja y una sorpresa, la cosecha en Córdoba creció este año 6 %*.
<https://www.lavoz.com.ar/agro/agricultura/con-un-mayor-aporte-de-la-soja-y-una-sorpresa-la-cosecha-en-cordoba-crecio-este-ano-6/>

La Voz del Interior. (s. f.). Un tercio de los cordobeses son estudiantes: casi 1,4 millones, con más de 300 mil en la educación superior.
<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/un-tercio-de-los-cordobeses-son-estudiantes-casi-14-millones-con-mas-de-300-mil-en-la-educacion-superior/>

Ministerio de Hacienda. (2018). *[Documento interno disponible en Google Drive]*.

Nissan Latinoamérica. (2018). *Nissan Frontier fabricada en Argentina recibe el premio PIA al auto del año 2018*.
<https://latam.nissannews.com/es/releases/nissan-frontier-fabricada-en-argentina-recibe-el-premio-pia-al-auto-del-a-o-2018>

OCDE. (2016). *OECD territorial review: Córdoba, Argentina*. París: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OCDE. (2021). *Latin American economic outlook 2021: Working together for a better recovery*. París: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2023). *Global value chains and resilience report*. París: OECD Publishing.

ProCórdoba. (2024). *Informe de comercio exterior provincial 2023*. Córdoba: Agencia ProCórdoba.

Sánchez, M., & Trebucq, F. (2023). *Paradiplomacia y redes de gobernanza regional: El caso Córdoba*. Universidad Nacional de Córdoba – CIECS-CONICET.

Secretaría de Provincias, Subsecretaría de Políticas para el Desarrollo con Equidad Regional. (s. f.). *Cadenas de valor – Córdoba* [Informe]. Argentina.gob.ar.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cordoba_cadenas_de_valor.pdf

Trebucq, F. (2025). *Diagnóstico para el Plan de Acción Internacional de Córdoba (PAIC)*. Córdoba: Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales.

Trebucq, F., & Pizarro, L. (2015). *Estado de las relaciones internacionales de los municipios de la Provincia de Córdoba*. Córdoba: Fundación CEIC.

UNCTAD. (2023). *World investment report 2023: Investing in sustainable energy for all*. Ginebra: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD. (2024, 17 de abril). Por una economía global más justa: El papel de América Latina. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Under2 Coalition. (2024). Global states and regions climate report 2024. Climate Group.

Visión Desarrollista. (s. f.). Arcor: la empresa argentina que exporta a más países del mundo.

<https://visiondesarrollista.org/arcor-la-empresa-argentina-que-exporta-a-mas-paises-del-mundo/>

Why Córdoba. (s. f.). Infraestructura y conectividad.
<https://whycordoba.com/infraestructura-y-conectividad/>