



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Planificación de la inversión pública. Alianzas
estratégicas público-privadas en la Provincia de Santa
Cruz

AUTOR: MARÍA ROCÍO CAMPOS ÁLVAREZ
DNI: 23.489.298

DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA ROLANDI

JULIO, 2023

Índice

1. Introducción	Pág. 3
a) Fundamentación y planteamiento del problema	
b) Objetivos	
c) Aspectos metodológicos	
2. Marco teórico	pág. 6
a) Marco conceptual general	
b) Marco teórico Programa UNIRSE	
c) Marco Legal Programa UNIRSE	
d) Antecedentes institucionales	
e) Definición de las variables de análisis	
3. Diagnóstico	pág. 13
a) Metodología para el diagnóstico.	
b) Componentes y datos del Programa UNIRSE	
c) Conclusiones del diagnóstico	
4. Propuesta de intervención	pág. 24
a) Definición de la propuesta	
b) Objetivo de la propuesta	
5. Conclusiones	pág. 28
6. Bibliografía	pág. 31

1. Introducción

a) Fundamentación y planteamiento del problema

La falta de planificación de la inversión pública es un tema relevante y complejo que puede tener un impacto significativo en el desarrollo económico y social de una región o país. La planificación estratégica de la política pública es un viejo desafío común a todos los organismos estatales y jurisdicciones que en los últimos años han experimentado una sobreoferta de métodos e instrumentos en el campo de la gestión. Sin embargo, eso no ha resultado en mejorías satisfactorias. Por el contrario, frecuentemente esta gran cantidad de alternativas disponibles ha llevado a la parálisis, a la confusión o al desconcierto a muchos organismos públicos. (Sotelo, 2016)

La complejidad del tratamiento de los problemas públicos se debe a que son construcciones sociales, de gran escala, interdependientes, subjetivos y cambiantes que deben ser definidos para su inclusión en agenda pública y el posterior diseño de su intervención. Para ello, la estructuración de los problemas públicos en diferentes componentes responde a una estrategia de simplificación cognoscitiva, técnica, legal y económico administrativa del problema y puede resultar errónea si no se adopta una perspectiva sistémica de la realidad. (Aguilar Villanueva, 1993)

Planificar la inversión pública dará respuestas más eficaces y eficientes a las prioridades definidas por los gestores públicos impactando en:

1. Crecimiento económico: La inversión pública en infraestructura, educación, investigación y desarrollo, entre otros, fomenta la productividad y competitividad de la economía, lo que puede conducir a un crecimiento económico sostenible.
2. Creación de empleo: Los proyectos de creación de inversión pública, como la construcción de carreteras, puentes, hospitales o escuelas, generan empleo directo e indirecto.

3. Mejora de infraestructuras y servicios públicos: La inversión en infraestructuras y servicios esenciales, como transporte, energía, agua potable y saneamiento, beneficia directamente a la población, mejorando su calidad de vida y bienestar.
4. Reducción de desigualdades: La inversión pública puede ayudar a reducir las brechas sociales y económicas, especialmente cuando se enfoca en áreas desfavorecidas o comunidades vulnerables.
5. Promoción de la equidad: Al proporcionar servicios y bienes públicos, la inversión pública garantiza que todos los ciudadanos tengan acceso a oportunidades básicas, independientemente de su origen socioeconómico.
6. Desarrollo humano: La inversión pública en educación y salud mejora el capital humano de la sociedad, lo que tiene un impacto directo en la formación de recursos humanos calificados y saludables, fundamentales para el desarrollo y progreso.
7. Fomento de la innovación y la investigación: La inversión pública en investigación y desarrollo impulsa la innovación y el avance tecnológico, lo que beneficia a la sociedad en general ya sectores específicos de la economía.
8. Resiliencia y preparación ante desafíos: La inversión pública en infraestructura y servicios de calidad puede mejorar la capacidad de una sociedad para enfrentar desafíos, como desastres naturales o crisis económicas.
9. Estabilidad económica: La inversión pública puede actuar como un estabilizador económico en tiempos de recesión, al aumentar la demanda agregada y estimular el crecimiento.
10. Incentivo para la inversión privada: La inversión pública adecuada en infraestructura y servicios puede atraer inversión privada, ya que crea un ambiente favorable para el desarrollo de negocios y actividades económicas.

Las decisiones de inversión pública necesitan una mirada sistémica sobre los factores que intervienen en la producción de los problemas objeto de esa inversión bajo el riesgo de acentuar aún más los problemas que se desean transformar y ampliar las brechas e

inequidades sociales. La planificación de la inversión pública proporciona los cimientos para un crecimiento con inclusión.

Como ejemplo de lo expuesto, el análisis se realizó sobre el Programa UNIRSE – Unidos en la Responsabilidad Social.

UniRSE es una Política Pública de Inclusión y Federalismo, promueve la distribución de recursos de un sector de la economía para ponerlos al servicio de toda la comunidad, a través del financiamiento de obras, programas sociales e inversiones productivas. Busca fortalecer las acciones del estado provincial para consolidar políticas socio sanitarias, formativo ocupacionales y de desarrollo familiar y comunitario por medio de acuerdos con las empresas, que en el marco de su responsabilidad social se constituyen como aliados estratégicos para favorecer el desarrollo integral de la provincia.

Fue creado en mayo 2016 mediante Ley 3476, y autoriza la constitución de un Fondo Fiduciario con el aporte de empresas para el cumplimiento de los fines y objetivos públicos dispuestos por los acuerdos.

b) Objetivos

Objetivo general. Crear mecanismos institucionales participativos para la Gestión de la Inversión Pública de manera que respondan a las prioridades estratégicas de desarrollo del gobierno de la provincia de Santa Cruz y den cuenta del impacto y uso de los recursos públicos de manera transparente y equilibrada .

Objetivo específico 1. Crear el Sistema de Inversión Pública Provincial SIPP para el análisis y planificación estratégica de la inversión pública provincial.

Objetivo específico 2. Crear instancias de participación público-privada, en el caso del Fondo UniRSE, para transformar los aportes voluntarios que realizan las empresas de acuerdo a sus ventas brutas, en acciones integrales de responsabilidad social que fortalezcan las políticas públicas.

c) Aspectos metodológicos

Para la elaboración del diagnóstico se utilizó como fuente primaria de información las resoluciones aprobadas por el Comité Administrador del UNIRSE. De ellas se desprenden datos cuantitativos e información que dan cuenta de la distribución, según componentes, de los recursos obtenidos gracias al Programa UNIRSE y su aplicación en obras financiadas o equipamientos adquiridos.

Para lograr una visión más completa del tema en estudio se realizó un diagnóstico descriptivo para comprender la estructura y el contexto general en el que opera la política y a su vez un diagnóstico de procesos para analizar cómo se están llevando a cabo los procesos de diseño, implementación, seguimiento y evaluación.

El diagnóstico descriptivo proporcionó una descripción detallada y completa del programa, sus objetivos, marco normativo, recursos asignados, actores involucrados, metas, áreas de aplicación, entre otros aspectos relevantes. El diagnóstico de procesos, además, permitió analizar los procedimientos, mecanismos y acciones utilizados para gestionar el programa UNIRSE y sus posibles fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

2. Marco teórico

a) Marco conceptual general

- **Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible.** La RS es una manera de gestionar las organizaciones y concierne a las responsabilidades de la misma respecto de la sociedad y el medio ambiente. Está estrechamente ligada al desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas y se lo puede considerar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad. Estas expectativas deben ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por lo tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible. (ISO 26000, 2010)

- **Planificación Estratégica.** “Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro”. Carlos Matus, 1993 ¿Qué sentido tiene planificar si actuamos en un contexto de incertidumbre? Es una pregunta recurrente entre quienes gestionan las políticas públicas. Si pensamos la planificación como una acción de “construcción de futuro” —tal como plantea Carlos Matus—, no negamos la incertidumbre, por el contrario, reconocemos que necesitamos métodos que nos ayuden a lidiar con ella. Algunas definiciones:

- La acción de gobierno es un desafío de transformación de la realidad. Esto implica que cuando diseñamos políticas públicas necesitamos un método que nos permita analizar y pensar cómo abordar los problemas públicos.

- El Estado es un actor, aunque muy relevante, entre otros que interactúan en el juego social. Cuando ejecutamos políticas públicas en general lo hacemos con otros. Por esa razón, necesitamos un método para diseñar las acciones de coordinación y prever los conflictos que puedan surgir durante su implementación.

- La realidad social es cambiante, y nos plantea un desafío de adaptación permanente. Necesitamos métodos que nos ayuden a entender y caracterizar constantemente la situación en la cual tenemos que actuar. La intervención social nos desafía a un análisis situacional.

- **Modelo de Agregación de Valor Público.** Este modelo plantea que la razón de ser de las políticas públicas es la transformación de la realidad. A través de las acciones estatales (productos) el sector público entra en contacto con la ciudadanía, buscando obtener ciertos resultados (transformaciones) para la mejora de las condiciones de una población (impacto). En este modelo la planificación y el seguimiento y evaluación son prioritarios para el logro de objetivos. En el caso de las políticas públicas relacionadas con la planificación de la inversión pública, este modelo otorga una estructura integral de abordaje e implementación gracias a la planificación estratégica, operativa y presupuestaria. Además posibilita la definición de objetivos claros y metas realistas, identificar las necesidades específicas de una

población objetivo, definir las acciones concretas viables, coordinar y optimizar los recursos, establecer responsables y plazos, y garantizar la sostenibilidad de los proyectos.

b) Marco teórico Programa UNIRSE.

Las Empresas y la Responsabilidad Social. La Responsabilidad Social de las Empresas se expresa tanto en la justicia con la cual tratan a sus trabajadores, en el pleno respeto a la responsabilidad fiscal y tributaria con el Estado y con la sociedad toda a la cual impactan en términos globales y ambientales.

Las empresas abocadas a la actividad minera favorecen el empleo y crecimiento económico, pero, a su vez, dado el tipo de actividades que desarrollan, en su énfasis extractivo, generan un fuerte impacto presente y hacia las generaciones futuras que afecta a toda la provincia, no solamente en las regiones donde despliegan su accionar.

Respecto del Estado y su Responsabilidad de conducción de políticas públicas hacia el desarrollo integral. El Estado debe garantizar desde una perspectiva de equidad, el acceso de todos los habitantes a los bienes y servicios que constituyen el ejercicio pleno de sus derechos. Se requiere de todos los sectores para motorizar la economía, la producción, el empleo, la calidad del trabajo y el entramado social.

Abordar el crecimiento y el desarrollo social sostenible requiere no sólo políticas activas de protección de derechos, sino conjunta y sinérgicamente impulsar e implementar políticas de promoción de las capacidades y potencialidades de los recursos naturales y de la población.

El despliegue de las capacidades no puede hacerse desde miradas meramente segmentarias, ni medidas y acciones compartimentadas reductivamente, sino promoviendo sinergias y articulaciones para abordajes integrales de los problemas que se presentan y conforman en forma compleja y multidimensional. Así salud, educación, ocupación, cultura, relaciones familiares, lazos entre vecinos, conforman dimensiones de cualquier posibilidad de desarrollo comunitario, económico y social.

Las políticas públicas destinadas al desarrollo y la efectivización de derechos deben asumir dicha complejidad, propiciando los mayores niveles posibles de articulación entre proyectos,

medidas y acciones de gobierno, afianzando los objetivos de eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos.

Respecto de la sociedad y la trama social. La posibilidad de desarrollo implica inversión social, no sólo a través del fomento y potenciación del capital humano productivo, sino también, del fortalecimiento de la trama social, que favorezca comportamientos de cuidado recíproco entre los ciudadanos y el ambiente, en vistas a la construcción de un presente y un horizonte de futuro viable y sostenible.

La apropiación simbólica de los espacios y las acciones de reciprocidad local permiten afianzar el apego al bien común desde el cual se construye, en la diversidad, la posibilidad y fomento de mejoras en la calidad de vida del conjunto social.

c) Marco Legal Programa UNIRSE

- Mediante Ley N°3476, el 12 de Mayo del 2016, por la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Cruz se aprueban las Actas Compromiso entre la Provincia de Santa Cruz y las mineras Oro Plata S.A. , Minera Santa Cruz S.A. y cerro Vanguardia S.A.
- El Art. 2° de la Ley autoriza al Poder Ejecutivo provincial a la constitución de un fondo fiduciario con el aporte de empresas para el cumplimiento de los fines y objetivos públicos dispuestos en los acuerdos referenciados.
- El Decreto Prov. N° 1188 del 16 de Junio del 2016 constituye el Fondo Fiduciario y conforma, en su art 5°, el Comité Administrador del Fondo” siendo atribución de éste dictar su propio reglamento interno de funcionamiento.
- Mediante Decreto N° 1462/16, Se aprueba el Programa UniRSE, el cual contiene Programas y Proyectos que contribuyan al desarrollo sostenible de la Provincia.
- 2017- En Diciembre del 2017 se suscribió un Acuerdo entre el Instituto de Energía de la provincia (IESC) y la firma Total Austral S.A, el cual consistió en un aporte único y definitivo.

- 2018- El 10 de Abril se aprueba el Decreto No 106/18, el cual incorpora como segundo párrafo del Art.1 del Decreto Provincial 1188/16 el sig. texto: “Asimismo podrán financiarse mediante el mencionado programa los proyectos de ejecución de obras de infraestructura y proyectos de inversión social que contribuyan al desarrollo productivo de la provincia”. El 29 de Mayo se firma el Acta compromiso entre la Provincia y Estelar Resources Limited, ratificada por Decreto N° 636/18, por la cual la empresa se comprometió a efectuar aportes voluntarios al FIDEICOMISO UniRSE, sumándose a las tres mineras que ya los realizaban.

d) Antecedentes institucionales

En la provincia de Santa Cruz, se han realizado avances con el fin de mejorar la calidad de la gestión pública, eje prioritario del gobierno, se han comenzado a desarrollar las condiciones para la implementación de un modelo de gestión por resultados y de gestión de la inversión pública en el gobierno provincial.

- Mediante Decreto N° 1164 del año 2019 se aprueba la Estructura Organizativa de **Jefatura de Gabinete de Ministros** del Gobierno de la Provincia de Santa Cruz, con vigencia desde el 06 de diciembre de 2019. En la cual se incluye la Secretaría de Estado de Planeamiento Estratégico, la Secretaría de Estado de Responsabilidad Social y la Secretaría de Estado de Modernización.

- **Secretaría de RS.** El Gobierno de la provincia de Santa Cruz creó la Secretaría de Estado de Responsabilidad Social (RS) en diciembre 2019. Es poco frecuente que el sector público incluya este campo de acción entre sus líneas y además, por lo general, apuntan a vincularse con el sector privado denominándose directamente RSE, centrando el interés en la obtención de recursos monetarios.

La Secretaría de RS comenzó a dar sus primeros pasos a la par del agravamiento de la pandemia COVID – 19. Las necesidades urgentes y la crisis impusieron rápidamente objetivos y modalidades de trabajo que trajeron como consecuencia la regresión y depreciación del concepto de RS a uno de sus antecedentes más antiguos: la caridad y su fiel compañera: la donación.

Es evidente que la asociación RS y caridad ya estaba instalada, en gran parte de la sociedad como consecuencia del uso que le ha dado el sector privado, pero la crisis de la pandemia la visibilizó y masificó. Actualmente son más las organizaciones públicas y privadas, funcionarios y ciudadanos que hablan de la RS como sinónimo de caridad, reduciendo una herramienta de transformación de la realidad a una estrategia de marketing atada al logro de conseguir sumas de dinero u objetos (ambulancias, equipamiento médico, horas de terapeuta, camillas, barbijos, etc)

- **La Ley de Administración Financiera** y los Sistemas de Control del Sector Público Provincial N° 3755, sancionada el día 8 de julio de 2021 y promulgada mediante el Decreto N° 0898 del mismo año.

- Implementación en la provincia del **Mapa de la Acción Estatal** para el seguimiento de las políticas públicas. Esta plataforma integra, sistematiza y grafica qué hace el Estado, permite la toma de decisiones, la planificación, seguimiento y evaluación y sistematización de la información.

- **Adhesión formal a la Agenda 2030**, 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en agosto 2020. A mediados del 2015, los estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas adoptaron oficialmente la nueva agenda global, “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.

Esta agenda consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas, que regirán los programas de desarrollo mundiales durante los 15 años. Es un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para el año 2030.

El concepto de “Desarrollo Sostenible” Hace referencia al desarrollo que atiende las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Los Objetivos y las metas de esta iniciativa pretenden ser de carácter integral e indivisible, y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: la económica, la social y la ambiental. Es una agenda territorial por su multiplicidad temática, por su enfoque

transversal y por su dimensión ambiental. La relevancia y trascendencia de los ODS radican precisamente en la disponibilidad de una agenda común de desarrollo para todos los actores comprometidos, en el marco de políticas nacionales, locales y de la cooperación internacional. La experiencia ha demostrado que disponer de un marco común de referencia favorece la coordinación, armonización y alineación de programaciones, así como la gestión de recursos y, por ende, la eficacia.

La adaptación de los ODS conlleva que los Estados posean objetivos comunes, responsabilidades compartidas y metas diferenciadas localmente. La adecuación local de los objetivos y metas en las jurisdicciones provinciales involucra a su población, su geografía, su desarrollo económico y sus recursos naturales. Para alcanzar estas metas es necesario el compromiso de los distintos sectores sociales no gubernamentales, el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y universidades para que se involucren y acompañen con sus esfuerzos a la instalación de esta iniciativa por el cual la provincia ha manifestado su interés público.

El proceso de localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los gobiernos provinciales implica integrar dichos objetivos a los ejes estratégicos de la política gubernamental. Este proceso de adecuación de las Metas de Desarrollo Sostenible, por otra parte, tiende a lograr una mayor coordinación y articulación de políticas públicas entre la Nación y las provincias redireccionando las prioridades en un desarrollo sostenible con integración e inclusión social, favoreciendo a superar las brechas existentes entre las distintas regiones de nuestro país.

El seguimiento de indicadores lejos está de tener un espíritu de auditoría o control, sino por el contrario, se proponen indicadores para reconocer como cada acción impacta en el cumplimiento de esas metas mundiales que se fijaron en el 2015 para el 2030 y son comunes a todos los gobiernos.

Definición de las variables de análisis

1. Inversión pública total del UNIRSE: Es importante analizar el nivel general de inversión en un período determinado. Esta variable proporciona una visión general de cuánto se está invirtiendo y si existen fluctuaciones a lo largo del tiempo.

2. Inversión por sector: Para estudiar cómo se distribuye la inversión pública en diferentes sectores, como infraestructura, educación, salud, transporte, vivienda, etc. Esto permitirá identificar si algunos sectores reciben más atención que otros.
3. Planificación presupuestaria: Examinar cómo se realiza la planificación del presupuesto del UNIRSE, si se establecen prioridades claras y si se ajusta a objetivos estratégicos a largo plazo.
4. Ejecución presupuestaria: Analizar la efectividad de la implementación de los presupuestos asignados a diferentes proyectos y programas de inversión.
5. Coordinación interinstitucional: Evaluar la coordinación entre diferentes instituciones y entidades responsables del programa para asegurar una planificación coherente y eficiente.
6. Evaluación de proyectos: Investigar si se lleva a cabo una adecuada evaluación de proyectos de inversión antes de su aprobación, considerando factores como viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad social.
7. Participación ciudadana : Estudiar la participación de la ciudadanía en el proceso de planificación de la inversión a través del programa, ya que esto puede mejorar la calidad y pertinencia de las decisiones.
8. Transparencia y rendición de cuentas: Analizar la transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas de las instituciones involucradas
9. Impacto económico y social: Evaluar el impacto económico y social de la falta de planificación en la inversión pública, como el desempleo, la desigualdad, la falta de acceso a servicios básicos, entre otros.

3. Diagnóstico

La provincia de Santa Cruz durante los últimos 7 años ha generado diferentes estrategias para garantizar la soberanía financiera a través de un ordenamiento de las cuentas públicas

y control de gastos, y buscando otras fuentes de financiamiento como el Fideicomiso Unirse, el activo digital AONI, en proceso de creación, y alianzas con el tercer sector para alcanzar objetivos comunes.

A su vez, como todo recurso disponible, es escaso, se genera la necesidad de priorizar ponderando el impacto que las inversiones públicas tienen en las comunidades. La inexistencia de un Sistema de Inversión Pública que promueva un desarrollo multidimensional y apuntado al logro estratégico de una matriz productiva federal y equilibrada, genera que mucho de todos los esfuerzos no se vean transparentado en realidades.

El modelo de administración pública antiguo, también llamado burocrático, basa todo su andamiaje conceptual sobre la racionalidad de Mark Weber, con estructuras de funcionamiento y procedimiento muy rígidos. El modelo burocrático es un modelo hacia adentro de los organismos públicos, por eso se centra en el administrador sin dar mucha información al pueblo. La Agenda 2030 justamente propone lo contrario, una administración abierta al pueblo, donde todos y cada uno somos parte del cumplimiento de las metas propuestas. El modelo moderno presenta un estado descentralizado, con mayor flexibilidad y orientación hacia los resultados.

En el modelo de Administración no Burocrática o Moderno, el paradigma sería justamente el cambio a la planificación estratégica, descentralizada, con indicadores de medición de resultados, que a su vez sirven para ejercer el control.

a) Metodología para el diagnóstico. Para el diagnóstico se utilizó el universo de ingresos y egresos del Fideicomiso Unirse desde su conformación hasta Abril del 2022. Para lo cual se confeccionó una base de datos con la información de los requerimientos aprobados por Resolución del Comité y otra base de datos con la evolución de los montos recaudados, entre otros.

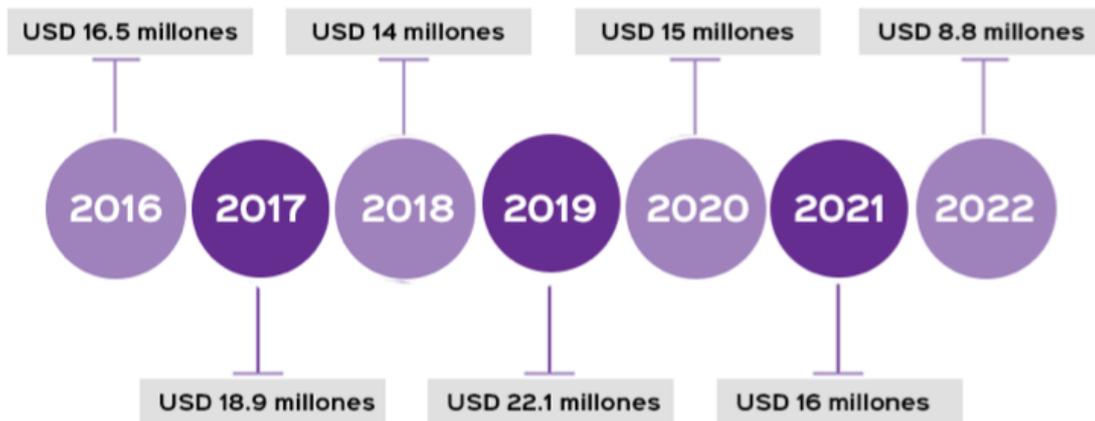
UniRSE es una **Política Pública de Inclusión y Federalismo**, promueve la distribución de recursos de un sector de la economía para ponerlos al servicio de toda la comunidad, a través del financiamiento de obras, programas sociales e inversiones productivas.

Con esas bases de datos se pueden determinar los requerimientos que se han consolidado, cuáles fueron desestimadas, cuál fue el criterio o los tiempos de evolución de los mismo los informes semestrales, ejemplos de programas implementados y respaldados.

Asimismo se analizó toda la documentación respaldatoria del circuito administrativo, se estudiaron los procedimientos y la gestión de los proyectos de inversión desde su formulación hasta su ejecución. Se consideraron todas las normas y leyes que regulan el programa y las publicaciones, notas de prensa e información pública y su accesibilidad.

De la Base de datos surge la siguiente información

Los aportes voluntarios del Sector Privado ingresados al Fondo UNIRSE (Montos en dólares según tipo de cambio anual a Abril del 2022), son los sig.:



Aportes por empresa por año al UNIRSE (Montos a valores históricos):

Evolución Aportes por Empresa por Año						Total
	Cerro Vanguardia	Estelar resources Ld Yamana Gold	Minera santa cruz	OroPlata * Newmont - Cerro Negro	Fondo Minero	
2016	\$ 82.761.887,41		\$ 44.478.565,52	\$ 136.251.111,09		\$ 263.491.564,02
2017	\$ 126.675.150,81		\$ 48.498.349,36	\$ 181.436.527,26		\$ 356.610.027,43
2018	\$ 167.710.588,18	\$ 27.643.766,03	\$ 65.146.763,17	\$ 279.524.115,19		\$ 540.025.232,57
2019	\$ 209.257.106,18	\$ 225.566.540,00	\$ 230.708.511,34	\$ 730.389.358,12		\$ 1.395.921.515,64
2020	\$ 209.137.661,28	\$ 308.694.115,89	\$ 200.418.160,87	\$ 576.303.036,42	\$ 50.000.000,00	\$ 1.344.552.974,46
2021	\$ 279.297.599,41	\$ 386.591.343,67	\$ 360.732.031,22	\$ 580.759.328,17	\$ 100.000.000,00	\$ 1.707.380.302,47
	\$ 1.074.839.993,27	\$ 948.495.765,59	\$ 949.982.381,48	\$ 2.484.663.476,25	\$ 150.000.000,00	\$ 5.607.981.616,59

* Considerar que Newmont - Cerro Negro aporta al fideicomiso el 50% de sus aportes, el otro 50% se imputa a la obra del Interconectado

Las inversiones comprometidas a través del financiamiento del Fondo UNIRSE (Montos a valores históricos), son las sig.:

	COMPONENTE 1	COMPONENTE 2	COMPONENTE 3	COMPONENTE 4	COMPONENTE 5	TOTALES
2016	\$ 51.150.410,41	\$ 10.516.858,28	\$ 109.028.890,77	\$ 9.493.100,00		\$ 180.189.259,46
2017	\$ 66.166.795,57	\$ 18.289.881,91	\$ 150.843.307,33	\$ 23.537.435,83		\$ 258.837.420,64
2018	\$ 118.074.563,13	\$ 41.988.750,33	\$ 319.649.115,46	\$ 60.685.140,57	\$ 478.201.283,88	\$ 1.018.598.853,37
2019	\$ 125.861.628,85	\$ 67.418.374,69	\$ 507.404.062,24	\$ 64.985.308,32	\$ 711.977.533,27	\$ 1.477.646.907,37
2020	\$ 359.199.339,66	\$ 6.295.537,34	\$ 628.492.695,16	\$ 64.999.948,00	\$ 407.691.802,00	\$ 1.466.679.322,16
2021	\$ 439.218.514,72	\$ 77.072.116,00	\$ 547.387.222,95	\$ 73.725.807,77	\$ 641.387.090,64	\$ 1.778.790.752,08
2022	\$ 37.800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 6.842.094,00		\$ 271.174.129,1	\$ 316.616.223,08
	\$ 1.197.471.252,34	\$ 222.381.518,55	\$ 2.269.647.387,91	\$ 297.426.740,49	\$ 2.510.431.838,87	\$ 6.497.358.738,16

Los componentes fundamentales del Programa UniRSE se sintetizan en cinco ejes que integran y articulan diversas acciones destinadas a mejorar y favorecer aspectos diferenciados, pero cuyas posibilidades de resolución constituyen verdaderas sinergias en la promoción de mejor calidad de vida de la población, fundamentalmente de la socioeconómicamente más vulnerable.



Cada uno de ellos tiene sus propuestas más relevantes donde se podría entender que está focalizada la inversión pública, a saber:

- **Componente 1: Fortalecimiento familiar y comunitario:** Implica líneas estratégicas y modalidades operativas orientadas a la promoción y conformación de redes comunitarias para la efectivización de los derechos humanos, de niñez, juventud, adultos mayores, discapacidad, mujer y sus familias.

Subcomponentes:

- 1.1. Fortalecimiento, protección y promoción de derechos de niños, niñas y adolescentes
- 1.2. Promoción de derechos y capacidades, asistencia y protección de jóvenes, desde una perspectiva integral e integradora
- 1.3. Promoción y asistencia nutricional a la población socialmente vulnerable
- 1.4. Fortalecimiento, promoción y protección de derechos de personas con discapacidad
- 1.5. Fortalecimiento, promoción y protección de derechos y capacidades de los adultos mayores, que promuevan una vejez activa, con prevención de abuso, discriminación y maltrato
- 1.6. Apoyo, asistencia, protección y promoción de derechos en situaciones de necesidad, de amparo, emergencia, conflicto, restitución o extrema vulneración de derechos

Acciones referenciales:

- *Apoyo a ongs que asisten a personas con discapacidad*
 - Asociación Civil Angeles Especiales, APPADI, AGRUPA y FUNDAMA
 - Garantizar rehabilitación, estimulación temprana, recreación capacitación e inclusión social a personas con discapacidad.
- *Cobertura de derechos y atención integral a personas en situación de vulnerabilidad*

- 3 autobombas para zonas urbanas y semiurbanas (Caleta Olivia, Río Gallegos y San Julián) y 1 camión cisterna con capacidad de 9000 lts de agua.
- Provisión de gas a la Reserva de Pueblos Originarios Camusu Aike. Aporte según necesidad.
- Sismógrafo para prevenir Emergencias y Catastrofes.
- Alimentos no perecederos para el Programa “ Crecer con Sabor”
- Guardapolvos para el inicio escolar
 - *Adquisición de uniformes para el personal del sistema de seguridad pública de la provincia.*
- En el 2018, uniformes para 2.991 efectivos policiales
- En el 2021, uniformes para 5.825 agentes de la policía de santa cruz, protección civil, bomberos de santa cruz y servicio penitenciario.
- **Componente 2 - Promoción del desarrollo socio - cultural y deportivo Integral.**
Integrar el deporte y las actividades artísticas y culturales a la vida cotidiana de la población en todos sus ciclos de vida, incrementando la cantidad de personas que ejerzan prácticas corporales, artísticas y culturales.

Subcomponentes:

2.1 Promoción y Desarrollo Recreativo y Deportivo Integral

2.2 Promoción del Desarrollo Socio-cultural Comunitario

Acciones referenciales:

- *Apoyo a ONGs*
- Elementos para las escuelas deportivas municipales y Clubes de la Provincia
- Techo para la sala de teatro independiente de la Asociación LibelulaSur Teatro

- Contratación de artistas para la feria “ Sabores Santacruceños”
 - *Inversión en Museos*
- Museo de Jaramillo, “Monumento a los trabajadores rurales de las Huelgas Patagónicas”
- Paseo de la diversidad “ Marcela Chocobar y **clubes de la Provincia**
- **Componente 3 - Acceso a la Salud Equitativa, Comunitaria y al Ambiente Saludable.**

Subcomponentes

- 3.1. Apoyo integral a efectores de salud y desarrollo social
- 3.2. Fortalecimiento de la red de promoción y salud comunitaria territorial
- 3.3 Mejora tecnológica para la administración y gestión de efectores APS (Atención Primaria de la Salud)
- 3.4. Promoción de derechos en salud y ambiente

Acciones referenciales:

- *Equipamiento médico para hospitales*
 - Respiradores, monitores y bombas para atención en pandemia.
 - Equipamiento para la instalación del servicio de hemodiálisis de los hospitales de Río Turbio y Puerto Deseado.
 - Kits de camas para el hospital de Río Gallegos
 - Mesa de anestesia y equipo de laparoscopia para el hospital de Puerto Santa Cruz.
- *Vehículos para la atención en Salud.*
 - 17 ambulancias para las localidades de la Provincia.

- 5 vehículos de trabajo
- 4 consultorios móviles
 - *Fortalecimiento médico en especialidades críticas*
- Apoyo económico para facilitar el acceso de la población a prácticas y cuidados relacionados a patologías oncológicas.
 - *PROGRAMA “CIUDADES SOSTENIBLES” . Tiene como objetivo reducir el impacto ambiental de las localidades y promover modalidades de consumo y producción sostenibles acordes con sus propias condiciones territoriales, geográficas, sociales, económicas y culturales, poniendo a las personas en el centro de nuestros esfuerzos. Equipamiento para la optimización de limpieza urbana:*
- 1 camión recolector de RSU + 1 camión elevador autocargador + camión barredora aspiradora para Pico Truncado
- 1 camión recolector de RSU para Puerto Deseado
- 1 camión recolector de RSU para El Chalten
- 1 camión recolector de RSU para Lago Posadas
- 1 minicargadora y 1 camión de usos múltiples para Puerto Deseado.
- **Componente 4 - Acceso a la Formación, la Asistencia en Situaciones Particulares y la organización para el trabajo y la ocupación.** Según el perfil educativo de la población y entendiendo la importancia sustantiva que la formación y la capacitación tienen para el desarrollo humano y social, se priorizan como ejes fundamentales a fortalecer:

Subcomponentes

4.1. Fomento a la Terminalidad Educativa

4.2. Formación de carácter universitario para mejorar servicios a la comunidad

4.3. Formación en oficios orientados a la producción

4.4. Fomento de capacidades de cooperación, asociación y desarrollo de emprendimientos productivos en el marco de la economía social

4.5. Asistencia directa transitoria por emergencia social crítica, climática y situaciones especiales que afectan la ocupación y el trabajo

Acciones referenciales:

- *Capacitación*

- Posgrado en Administración Financiera del Sector Público
- Proyecto "Programa de Actividades acuáticas" en escuelas de Río Gallegos

- *Fomento a proyectos productivos*

- Equipamiento e insumos a proyectos productivos de la economía social
- Línea de créditos a tasa subsidiada para PyMes y fomento de parques industriales
- Línea de crédito a tasa subsidiada "Mujeres Producen"

➤ **Componente 5 - Fomento y Promoción a las Inversiones productivas.**

5.1. Fomento y apoyo financiero a proyectos de infraestructura y proyectos de inversión social que contribuyan al desarrollo sostenible de la provincia.

Acciones referenciales:

- *Fortalecimiento del acceso a los Servicios Públicos*

- AMPLIACIÓN DEL SISTEMA INTERCONEXIÓN 132 KV El Pluma - Perito Moreno - Los Antiguos. Obra que demandó un convenio específico con aportes extras comprometidos por una empresa Minera. 119 kms de Línea eléctrica con 3 estaciones transformadoras, que conectan de Este a Oeste la provincia.

- Terminación y puesta en marcha de la planta de ósmosis inversa en caleta Olivia. Produce 12.000 m³ de agua potable al día (500 m³ por hora), logrando abastecer a toda la comunidad.
- 2 camiones desobstructores + 1 succionador desobstructor + 2 retroexcavadoras + 3 camionetas para Caleta Olivia
- Materiales para ampliar la red de agua potable en los barrios 22 de Septiembre, Favalaro y Santa Cruz de Río Gallegos
- Construcción de toma, tratamiento y transporte para el abastecimiento de agua potable en Río Gallegos
 - *Obras de Infraestructura para el desarrollo social y económico de las localidades*
- Ampliación y refacción de la Escuela Industrial N°9 de El Calafate
- Construcción del Albergue deportivo Municipal
- Transformación del edificio Ex Galpon STIA de Puerto Deseado en gimnasio y albergue deportivo
- Gimnasio para la escuela Agropecuaria de Gob. Gregores.
- Nucleo Educativo en la localidad de Perito Moreno que incluye: Jardín de Infantes “Ariskaiken, Escuela Industrial N°11, y S.U.M
- Más de 8.000 mts de pavimento, intertrabado, veredas y cordón cuneta
- Adquisición de motoniveladora, Fresadora de Asfalto y pavimento y una terminadora de asfalto para Río Gallegos.
- Construcción de la Guardia pediátrica y nuevo anexo de atención ambulatoria y rehabilitación del Hospital de Río Gallegos.
- Planta de Elaboración de Productos de Mar

- Inversiones para fomentar el turismo: Construcción del Muelle de Isla Pingüinos, Reparación de las pasarelas del PN Los Glaciares y planes de manejo del P.P. Cueva de las Manos y P.P. Península de Magallanes.
- Renovación de torres de iluminación y pasarelas de vinculación y defensas del muelle del Puerto de Punta Quilla.

Conclusión del Diagnóstico:

Según las variables de análisis planteadas se pudo determinar lo siguiente:

1. Inversión pública total del UNIRSE: La imputación de fondos no responden a criterios específicos.
2. Inversión por sector: Se reconocen sectores atendidos de forma prioritaria a lo largo del tiempo por el fondo, como Seguridad, Salud, tratamiento de RSU y otros de inversión más relevante que involucran los servicios públicos y proyectos de infraestructura.
3. Planificación presupuestaria: No se identifica planificación en la inversión.
4. Ejecución presupuestaria: No se identifica presupuesto.
5. Coordinación interinstitucional: el Comité de Fideicomiso está integrado por representantes del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura (ejerce la Presidencia); Ministerio de la Producción, Comercio e Industria; Ministerio de Desarrollo Social; Ministerio de Salud y Ambiente y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Pueden presentar proyectos al Comité proyectos de las otras áreas del Gabinete y a través de los mismos, municipios y organizaciones sociales.
6. Evaluación de proyectos: La evaluación de los proyectos la lleva adelante el Comité del Fideicomiso, no se identifican criterios de selección definidos, ni una metodología de factibilidad, impacto, evaluación y seguimiento de los proyectos.
7. Participación ciudadana: no se identifican instancias planificadas de participación ciudadana pero sí se reconocen proyectos que surgen a partir de la necesidad de las comunidades para su desarrollo.

8. Transparencia y rendición de cuentas: La Secretaría de Actas se ocupa de verificar la correcta presentación de la documentación previo al primer desembolso, hace un seguimiento de la misma a medida que se van solicitando los fondos y solicita la rendición de cuentas posterior a la ejecución del proyecto.

9. Impacto económico y social: Los proyectos financiados por el programa mantienen el espíritu de atender las necesidades de las localidades de la provincia sin embargo no existen datos verificables en términos de impacto económico y social.

4. Propuesta de intervención

a) Definición de la propuesta

La propuesta de intervención propone acciones de mejora a las herramientas de planificación en la Gestión de la Inversión Pública, en base al Fondo UniRSE como fuente de financiamiento genuina de origen privado creada para fomentar el desarrollo de las capacidades de las y los santacruceños, que contemple los problemas detectados, a saber:

1. Si bien existen Políticas Públicas abordadas mediante programas específicos no podemos identificar los criterios de priorización de los Proyectos de Inversión ni los indicadores de seguimiento de los mismos.
2. En base a la lectura de las resoluciones, las mismas responden a coyunturas y de acuerdo al ámbito al cual pertenecen en lugar de ser abordadas interdisciplinariamente.
3. El circuito administrativo no contiene una instancia de consideración en base a un banco de proyectos o a programas aprobados en planificación alguna o lineamientos específicos previos a la aprobación de los requerimientos presentados, se toman cada uno de ellos de forma aislada.

Podemos definir el circuito administrativo en los sig. Pasos:

- a. Cada organismo propiciante manifiesta al Comité del Fideicomiso la necesidad y conveniencia de la aprobación del proyecto y/o programa de acuerdo a la evaluación realizada por el área competente.

- b. El mismo cuenta las razones que justifican la solicitud, la estimación del costo que demanda de acuerdo a las cotizaciones recabadas y detalla todo antecedente que se considere de interés. Asimismo, acompaña una planilla indicando la cantidad de destinatarios, la periodicidad de la ejecución y el cronograma de desembolsos.
 - c. Una vez presentados los requerimientos ante la Secretaría de Actas, ésta analiza que las presentaciones se ajusten a las exigencias del Reglamento Operativo del Comité Administrador, así como a los lineamientos del Programa. De ser así, los mismos son elevados al Comité a efectos de su evaluación, debate y eventual aprobación o rechazo.
 - d. La Resolución que decide sobre las inversiones, obras, programas, y/o proyectos, es notificada al Ministerio u Organismo correspondiente. Una vez autorizada la operación el organismo propiciante realizará las gestiones necesarias para llevarla a cabo.
 - e. Finalizado el procedimiento administrativo de rigor, la solicitud de desembolso es elevada a la Secretaría de Actas a efectos de que ésta, a través del Fiduciario, proceda a transferir los fondos oportunamente comprometidos.
 - f. De acuerdo a lo expuesto, el Comité interviene en dos instancias; primeramente, aprueba o rechaza los requerimientos que le son puestos en consideración y, en caso de aprobarlos, realiza las transferencias correspondientes de acuerdo a los procedimientos administrativos pertinentes y los montos oportunamente comprometidos.
 - g. Cada 6 meses, el Comité eleva a la Honorable Cámara de Diputados de Santa Cruz, un informe que contiene todas las Resoluciones aprobadas con el detalle del destino de las inversiones del semestre.
4. Si bien se presenta un informe a la HCD de Santa Cruz, no se considera un sistema de participación o rendición de cuentas al sector privado con el fin de involucrarlos en la gestión de los proyectos estimulando objetivos comunes en la inversión social.

b) Objetivo general.

- Crear mecanismos institucionales participativos para la Gestión de la Inversión Pública de manera que respondan a las prioridades estratégicas de desarrollo del gobierno de la provincia de Santa Cruz y den cuenta del impacto y uso de los recursos públicos de manera transparente y equilibrada.
- **OE 1.** Crear el Sistema de Inversión Pública Provincial SIPP para el análisis y planificación estratégica de la inversión pública provincial.

Hito: Mejorar el proceso de asignación de recursos a través de una orientación estratégica integral de la inversión pública provincial en la provincia de Santa Cruz

Resulta imprescindible desarrollar un proceso de gestión de la inversión pública provincial, e implementar un proceso de mejoras que en función de la problemática identificada podría ordenarse en los siguientes ejes:

- Marco normativo y regulatorio: Establecer una normativa que defina a la inversión pública en general y su sistema de gestión, y determinar la regulación de los aspectos que determinan el funcionamiento del Sistema de Inversión Pública Provincial (SIPP).
- Estructura institucional y organizacional: Definir una estructura funcional para el normal y completo desempeño de las funciones del SIPP. Definir los roles y funciones de los actores intervinientes en el proceso de gestión de la inversión pública. A su vez, formalizar la estructura operativa organizacional que defina el funcionamiento multidimensional del mismo.
- Marco metodológico y procedimental: A pesar de la existencia de cierto grado de avance en materia de gestión de proyectos, es necesario fortalecer, integrar y brindar mayores herramientas metodológicas para una gestión completa de la IPP.
- Creación de un Banco de Proyectos, con herramientas metodológicas para gestionar proyectos vinculados con las prioridades de gobierno; con procedimientos simplificados para la evaluación de proyectos y la priorización de estos; y un sistema informático que integra la base de datos.

- Lograr la articulación con los Ministerios que ejecutan la inversión pública para que las metodologías sean coincidentes y adaptables al ciclo de gestión de proyectos.
 - Disponer la obligatoriedad del uso y aplicación de las metodologías, procedimientos y reglas definidas por la Dirección Provincial de Inversión Pública para toda la APP de manera transversal.
 - Contar con un completo análisis de la IPP a nivel sistémico, con definiciones estratégicas globales por un lado; y por el otro, contemplar el tratamiento particular de cada PIP para la totalidad del ciclo de vida del mismo (incluir procesos de identificación; el proceso de diseño y evaluación ex ante y contar con información de base sólida para determinar los resultados e impactos que se generan; proceso de monitoreo de la ejecución; y la evaluación ex post).
 - Sistema de información y base de datos: Incorporar el ciclo completo de gestión de la inversión pública en un sistema informático. Dar un tratamiento integral al ciclo de vida de proyecto que permita visualizar el desempeño a nivel individual y a nivel global en materia de SIPP.
 - Consolidar el Sistema Inversión Pública Provincial considerando el impacto en la Agenda 2030 - Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **OE 2.** Crear instancias de participación público-privada, en el caso del Fondo UniRSE, para transformar los aportes voluntarios que realizan las empresas de acuerdo a sus ventas brutas, en acciones integrales de responsabilidad social que fortalezcan las políticas públicas.
- Hito: Consolidar un circuito administrativo que contemple una planificación estratégica compartida entre el Comité de Administración del Fondo UniRSE y el Sector Privado, de acuerdo al SIPP.

Es imperiosa la necesidad de gestionar la asignación de fondos del Fideicomiso UniRSE. Desde su concepción es un programa de Inclusión y Federalismo con el fin

de potenciar la Inversión Pública a través de programas que involucren a las distintas localidades de la Provincia.

- Elaborar metodologías y criterios para la formulación y evaluación de proyectos de acuerdo al SIPP.
- Coordinar un inventario de proyectos en el cual se registre la información relevante de todos los proyectos de inversión que son propuestos y/o ejecutados por los organismos pertenecientes al Sector Público Provincial que sean compatibles con la Planificación de Comité de Fideicomiso.
- Todos los proyectos de inversión deben suministrar niveles homogéneos de información sobre su formulación y evaluación. Actualización del inventario de proyectos periódicamente.
- Generar una planificación anual, articulada, con ejes estratégicos de intervención a través de la fuente de financiamiento del Fondo UniRSE.
- Considerar la incorporación de una plataforma digital para el seguimiento del avance en la ejecución de los proyectos.
- Implementar un proceso de Planificación de la Inversión Pública considerando el impacto en la Agenda 2030 - Objetivos de Desarrollo Sostenible

5. Conclusiones

La planificación estratégica a mediano y largo plazo de la Inversión Pública es posible a través de un Sistema de Inversión Pública Provincial, sólo formalizando las metodologías para la implementación y con la creación de un Banco de Proyectos que organicen las prioridades de Inversión podría ser posible una planificación consensuada y equilibrada.

A su vez, de existir una planificación sobre la inversión social en pos del desarrollo integral de las comunidades, generaría que el sector privado oriente la planificación de sus proyectos de Responsabilidad Social Empresaria hacia los mismos objetivos, potenciando aún más los resultados.

Se debe entender a la Responsabilidad Social como un arma para dar batalla al estado tanático que propone el sistema capitalista. La RS puede convertirse en una herramienta de transformación de la realidad y contribuir a repensarnos y reorganizar los lazos sociales, haciéndole frente al odio y colocando en el centro al amor como único camino hacia la superación de las desigualdades.

En el 2016, el gobierno de la Provincia de Santa Cruz, Gobernadora de la Dra. Alicia Kirchner, incluyó a la RS dentro de la agenda pública creando posiblemente el ejemplo más claro y con mayor impacto sobre la Agenda 2030, el ODS 17 “Alianzas para lograr los objetivos”. La creación del Fideicomiso UniRSE demuestra que las alianzas público-privadas transforman la vida de las comunidades.

De igual forma que todas las localidades recaudan a través de las regalías, aun cuando la explotación de los recursos que las generan se encuentren lejos de ellas o inclusive en otras Provincias. De la misma manera lo hacía también el Fondo Federal Solidario (conocido como Fondo Soja) creado mediante Decreto 206/2009 durante el mandato de la Dra. Cristina Fernández de Kirchner y que fuera discontinuado por el Gobierno Nacional que presidiera el Ingeniero Mauricio Macri el 15 de Agosto de 2018 y que permitía a todas las Provincias e Intendencias del País realizar obras de infraestructura a partir de la intangibilidad del recurso, de la misma forma, el Programa UniRSE se distribuye con un criterio de equidad y solidaridad permitiendo incluir aquellas localidades con mayores necesidades y/o menores recursos.

“ El programa Unirse nace como una idea junto a las mineras de poder ejercer la responsabilidad social en aquellos sectores en los que el Estado considera prioridad. Los caminos se abren cuando nos juntamos, UniRSE tiene que ver con eso, responsabilidad social empresarial pero fundamentalmente unirnos todos para abrir espacios para todos ” (Dra. Alicia Kirchner, 5 de agosto de 2016)

“Unirse, la mejor demostración del compromiso por federalizar los recursos” (Ministro de Economía SC; 2016)

“Unirse es una política pública de inclusión y federalismo, donde el Estado decide trasladar recursos de un sector de la economía que opera con recursos extractivos no renovables, para ponerlos al servicio de toda la comunidad a través de infraestructura, programas de inversión social, desarrollo de actividades productivas, salud pública,..” (Ministro de la Producción, Comercio e Industria de SC, 2016)

La falta de una planificación efectiva en la inversión pública tiene consecuencias significativas que reverberan a lo largo de la sociedad. Esta carencia conlleva a la previsión ineficiente de recursos, lo que puede exacerbar la desigualdad y ampliar las brechas existentes en la sociedad. La inversión pública bien planificada es un instrumento poderoso para promover el desarrollo equitativo, mejorar la infraestructura básica y fomentar oportunidades igualitarias. Sin embargo, cuando la planificación es deficiente, los proyectos pueden beneficiar desproporcionadamente a ciertas regiones o grupos, dejando a otros rezagados. Esto resulta en un acceso desigual a los servicios esenciales, la educación de calidad, la atención médica y las oportunidades económicas, perpetuando así la desigualdad socioeconómica.

6. Referencias bibliográficas

BERCOVICH, S.; Guaymás, A.; Penna, F. y Yankelevich, D. (2021). Datos y algoritmos para el desarrollo. Buenos Aires: Fundar. Disponible en <https://www.fund.ar>.

HUERTAS, F. (1993). El Método PES - Planificación Estratégica Situacional: Entrevista a Carlos Matus. Ecuador: Fondo Editorial Altadir.

SOTELO MACIEL, Aníbal Jorge, (2016), “Políticas públicas, valor público, planificación y presupuesto”. Buenos Aires, disponible en <https://www.institutopatria.com.ar/wp-content/uploads/2019/12/2-SOTELO-Poli%CC%81ticas-publicas-planificacio%CC%81n-y-presupuesto-extracto.pdf>

ISO 26000 (2010), Norma internacional, Guía de Responsabilidad Social. Primera edición

AGUILAR VILLANUEVA, Luis Fernando, (‘’) Problemas Públicos y Agenda de Gobierno, estudio introductorio, Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa, México

Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas, Colección de Fortalecimiento institucional Construyendo capacidades para un estado presente. ISSN 2796-9665 Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.