

## Incorporación de la metodología del planeamiento estratégico en la presupuestación plurianual

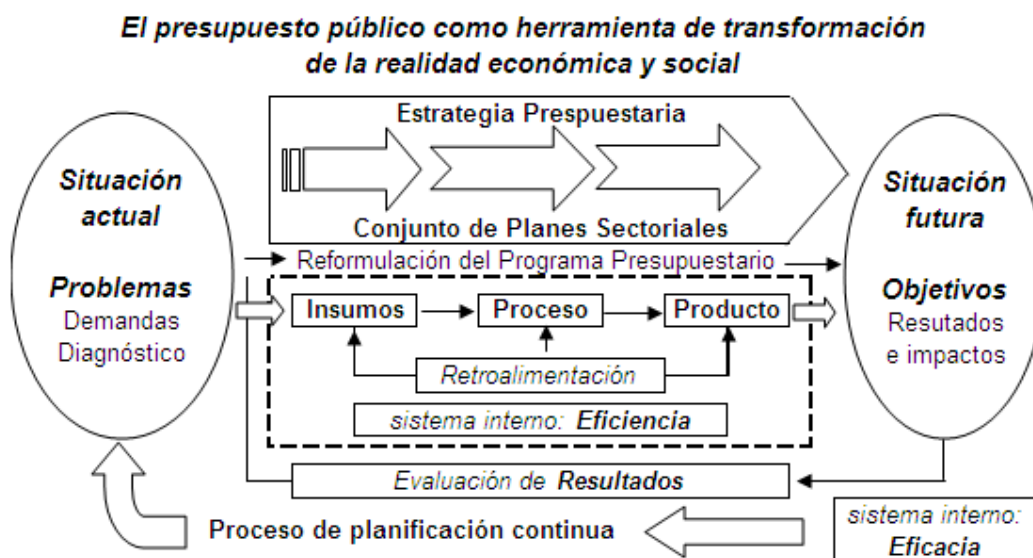
### Introducción:

La Ley 25917 del Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal establece en su artículo 6° que las jurisdicciones provinciales deberán presentar proyecciones de sus presupuestos plurianuales para el trienio siguiente, con un contenido **mínimo** de información detallado en la reglamentación del Decreto N° 1731/04.

La Administración Nacional, por su parte, ha implementado la técnica de presupuestación plurianual a partir del período: 1999-2001. Si bien en su justificación se enunciaba la necesidad de incorporar: el planeamiento del accionar del Estado; el peso creciente de los gastos sociales, la naturaleza predominantemente plurianual de la inversión pública y la existencia de gastos compartidos por diferentes niveles de gobierno, transcurrida una década, la realidad observada muestra la existencia de problemas estructurales y situaciones deficitarias que afectan el nivel y calidad de vida.

La intención de este trabajo es aportar algunas ideas sobre la utilización de la planificación estratégica vinculada a la presupuestación plurianual, como una **metodología** que permita **identificar los objetivos prioritarios** de una organización (en este caso, el Estado) y las **metas** que se compromete a alcanzar en **cierto período de tiempo**. Sobre la base del plan estratégico, se redefinirán los cursos de acción (estrategias) que permitan alcanzar dichos objetivos. De esta manera, la presupuestación distributiva que realiza el Estado a través de sus instituciones, implica una asignación de recursos basada en prioridades.

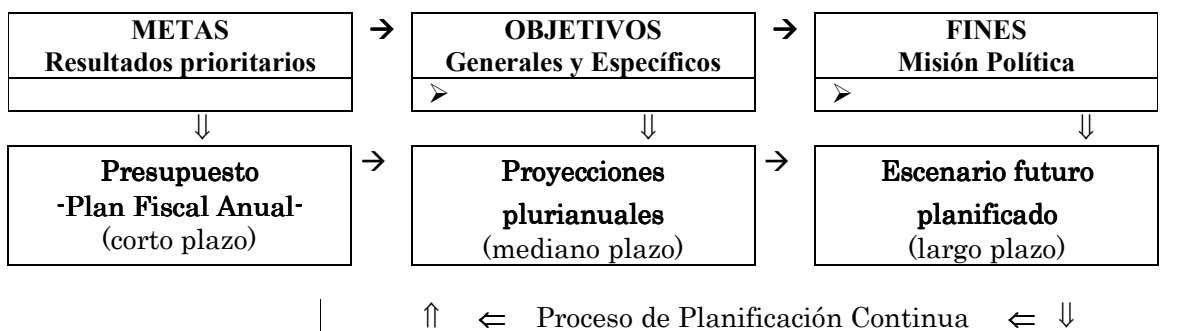
La planificación estratégica del presupuesto tiene como propósito transformar la situación actual (escenario presente) en una determinada situación deseada (escenario futuro). Dicho proceso se puede visualizar de la siguiente manera:



Este proceso dinámico tiene tres aspectos centrales:

1. Aportar información para la TOMA DE DECISIONES en cuanto a la determinación de la AGENDA PUBLICA del Gobierno.
2. Acompañar el diseño y conceptualización de POLITICAS PUBLICAS.
3. Construir una base para la EVALUACION DEL ACCIONAR PUBLICO.

## ESQUEMA RETROSPECTIVO DE PLANIFICACION PRESUPUESTARIA



El esquema anterior representa la planificación presupuestaria que surge de la agregación de la planificación sectorial (finalidades, funciones y subfunciones de gobierno). El propósito entonces, es diseñar los cambios proyectados en los distintos sectores (finalidades y funciones de gobierno) a través del presupuesto plurianual, de acuerdo al orden prioritario y la vinculación de medios y fines. En otras palabras, el presupuesto anual (plan operativo fiscal de corto plazo) se obtiene como resultante del proceso de planificación de mediano y largo plazo.

La planeación estratégica es un proceso agregado y coordinado por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, de manera secuencial, estableciendo gradualmente el cumplimiento de las condiciones que requieren las variables involucradas. Los objetivos se encuentran incluidos dentro de los fines, mientras que las metas precisan los objetivos.

En este contexto, la *Planificación Estratégica del Presupuesto Público* se puede conceptualizar como:

- Una metodología para tomar decisiones y formular políticas públicas;
- Decisiones para la acción, porque está dirigida a alcanzar objetivos definidos; Estos objetivos y metas realistas (viables y operativas) en cuanto a medios e instrumentos. Para ser realista en la acción, no hay que confundir lo posible, lo probable y lo deseable. Siempre hay que adecuar lo deseable a lo posible de cada coyuntura, y lo posible de cada circunstancia a lo probable (del mediano plazo) y lo deseable (del objetivo estratégico).
- Predecir y pronosticar una situación futura transformada;
- Por medios preferibles, habida cuenta de la limitación de los recursos; La restricción presupuestaria impide que la acción pública intervenga sobre todos los temas que se incorporaron a la agenda pública. Por lo tanto, la toma de decisiones respecto a qué problema y necesidades abordará el gobierno en un determinado período.
- Enfoque unificado en el abordaje de esa problemática, tanto a nivel de análisis como de programación. Es un proceso que implica un reajuste permanente;
- Es participativa, porque es importante la participación de la sociedad en el diagnóstico de la realidad y la convergencia y confrontación junto a los técnicos y autoridades políticas decisionales en la elaboración y realización de los planes;
- Es necesario establecer una jerarquización de objetivos: Un orden de preferencias y prioridades, que se expresan mediante una diferente asignación de recursos a sectores y/o áreas comprendidas en un plan o programa, ya sea porque este problema se encuentra en una situación más deficitaria o peligrosa o porque sirve mejor al logro de los fines propuestos.

### Relación de complementariedad de los planes estratégicos

Las experiencias registradas en distintos países de la región que han desarrollado procesos de planificación tendientes a identificar objetivos de mediano plazo (como mínimo un período de gobierno) brindaban una orientación estratégica a la gestión gubernamental.

En el caso de Brasil, es notorio que la planificación y presupuestación no se encuentran separadas, ya que las directrices presupuestarias son impartidas por el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, el cual analiza y verifica la adecuación estratégica y las prioridades definidas en el Plan Plurianual, las restricciones de recursos asignados y las metas establecidas.

Un rasgo esencial es que el plan apunta a cambiar la sociedad. El Presupuesto Plurianual se encuentra orientado al desarrollo y no al mero financiamiento de los programas en curso. Todas las regiones participan con proyectos calculando sus costos y evaluando la relación costo beneficio.

Por lo tanto, existe necesariamente una relación de complementariedad entre los distintos niveles de gobierno y, dentro de cada uno ellos, entre las instituciones para abordar la problemática sectorial desde todas las aristas que revista una problemática social a resolver.

### La integralidad del gasto

Un requisito para lograr una vinculación del plan con el presupuesto es la unificación en un clasificador común para todos los organismos para los 3 niveles de gobierno: nación- provincias y municipios. A su vez, en cada uno de estos sectores públicos debe incluir la totalidad de organismos incluyendo las empresas y sociedades del Estado, en razón de sus acciones forman parte una parte de una estrategia para llevar a cabo una determinada política gubernamental.

### Planificación Económica y Social como base de sustento del Presupuesto

La planificación económica y social abarca todos los elementos y diferentes factores, sectores y niveles que comprende el proceso de desarrollo. Su estructura lógico-formal o de procedimiento es aplicable tanto para la planificación global (nacional, provincial o municipal) o para la planificación sectorial o institucional. Es necesario que se compatibilicen y establezcan relaciones de coordinación a los diferentes niveles, a efectos de optimizar la productividad de los fondos públicos.

Esquema de Articulación entre el Plan y el Presupuesto  
y coordinación fiscal entre niveles de gobierno



Para visualizar el funcionamiento del esquema propuesto se puede citar como ejemplo la implementación de los 'Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)' surgidos como una declaración de Naciones Unidas, donde se identifica preocupaciones, valores y principios relacionados con el desarrollo. En Argentina, el documento elaborado por el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, prevé adaptaciones a provincias y municipios, con un conjunto de objetivos y metas cuantificables a alcanzarse en el año 2015 con los correspondientes

indicadores numéricos internacionalmente convenidos a partir de los evaluar el progreso general. Además de ello, se encuentran las estadísticas con las variables sociodemográficas a efectos de de relevar y contratar las metas con unidades de medidas normatizadas para los indicadores definidos.

El **Plan Financiero Multianual** prevé la proyección de un esquema Ahorro-Inversión-Financiamiento con un horizonte temporal de mediano y largo plazo que además de incluir los recursos y gastos ordinarios y el Plan de Inversiones con sus costos y beneficios incrementales, se garantice la condición de solvencia intertemporal, esto es, que el valor actual de los superávits primarios futuros sea suficiente para cubrir la masa de la deuda actual.

La confección de este estado tiene como propósito establecer reglas y parámetros que resguarden la estructura planificada del gasto de consumo, inversión y transferencias. Indicadores de cobertura, de endeudamiento, pero también para diseñar el crecimiento y correlación entre el nivel de actividad económica y el nivel de recaudación de ingresos genuinos.

### Planes de Inversión

Uno de los principales aspectos de la presupuestación plurianual es la necesidad de vincular las decisiones de financiamiento y las decisiones de inversión. Nuevamente, resulta necesario efectuar un diagnóstico del estado de situación. Los proyectos de inversión deben formar parte de un plan sectorial, y en su evaluación económica y social, se deben determinar sus efectos directos e indirectos. Desde el punto de vista financiero, no es posible incluir ningún proyecto que no esté contemplado en la Programación Plurianual. La posibilidad de generar información sobre proyectos por ubicación geográfica de localización (Provincia-Departamento-Municipio)

El stock de capital fijo es una medición estimada –por la Dirección de Cuentas Nacionales- que representa el acervo de los bienes de capital de una economía. En su clasificación se incluyen los bienes que cumplen la función de ser medios de producción para producir otros bienes, cuya vida útil se extiende más allá del año,

Composición Parcial de los Balances/Riqueza Nacional. Cuenta Normalizada			
Medición del Stock de Capital Fijo			
Activos no financieros / Producidos / Fijos / Tangibles	<b>Viviendas</b>	<b>No residenciales</b>	Clasificaciones propias del Sistema de Inversiones Públicas
	<b>Otros edificios y estructuras</b>	<b>Otras estructuras</b>	
	<b>Maquinaria y equipos</b>	<b>De transporte</b> <b>Otra maquinaria y equipo</b>	
	<b>Cultivados</b>	<b>Stock Ganadero</b> <b>Construcciones Agropecuarias</b>	
Vinculación con el Programa de Inversiones del Presupuesto Plurianual			

La necesidad de utilizar esta metodología de medición, tanto por el Sistema de Inversiones Públicas, para su evaluación económica y social y por el Sistema de Presupuesto, obedece a las siguientes razones:

- El stock de capital fijo es uno de los principales factores de la producción. El crecimiento del mismo tiene importancia porque su acumulación explica gran parte del crecimiento económico en el largo plazo.
- La contabilización del stock de capital del sector público toma especial relevancia en relación con las posibles políticas públicas que afecten el patrimonio de este sector (Programa de Inversiones).

- La medición del proceso de acumulación de capital en el sector público tendrá especial relevancia en la definición de su valor agregado, la evolución de la productividad sectorial y, por lo tanto, en evaluación de la eficiencia del gasto público.
- Por el lado de los ingresos públicos, el cálculo del stock permite obtener la base impositiva teórica de los impuestos patrimoniales tales como el impuesto a los activos, impuesto a la tierra libre de mejoras, etc.

Es importante adoptar un ‘inventario permanente’ de las obras y equipamiento que se incluyen en la inversión real directa del presupuesto, de manera de constatar la necesidad de ampliar, reponer o mejorar la capacidad instalada, ya sea para la producción de bienes y servicios públicos o para fines industriales o comerciales.

Desde el punto de vista de la Planificación Estratégica vinculada al Presupuesto, interesa medir:

- Stock de viviendas: univiviendas, multiviviendas y deficitarias urbanas y rurales. Por lo tanto, los planes de vivienda incorporados en el Presupuesto Público en la finalidad vivienda y urbanismo. Es importante constatar la demanda potencial y efectiva a través de los Censos de Población y Vivienda.
- Construcciones no residenciales privadas y públicas: que comprende la infraestructura para llevar a cabo las funciones productiva de bienes y servicios (fábricas, escuelas, hospitales)
- Stock de Construcciones Agropecuarias: incluye plantaciones, pasturas, forestaciones, alambrados, desmonte y sistematización de tierras, silos, galpones y tingados.
- Stock de Capital Ganadero: incluye bobinos, ovinos, caprinos, porcinos, equinos.

Por lo tanto, todo plan de infraestructura social básica o de desarrollo económico sectorial deberá contar con una determinada capacidad instalada para asegurar las condiciones de crecimiento armónico.

Ejemplos: la ampliación de salas de internación del Hospital Bouquet Roldan de complejidad VI de la localidad de Neuquén permitirá obtener una mayor capacidad de prestación propia del servicio sanitario y un costo inferior al que se incurre por la derivación a clínicas privadas (costo / día de internación).

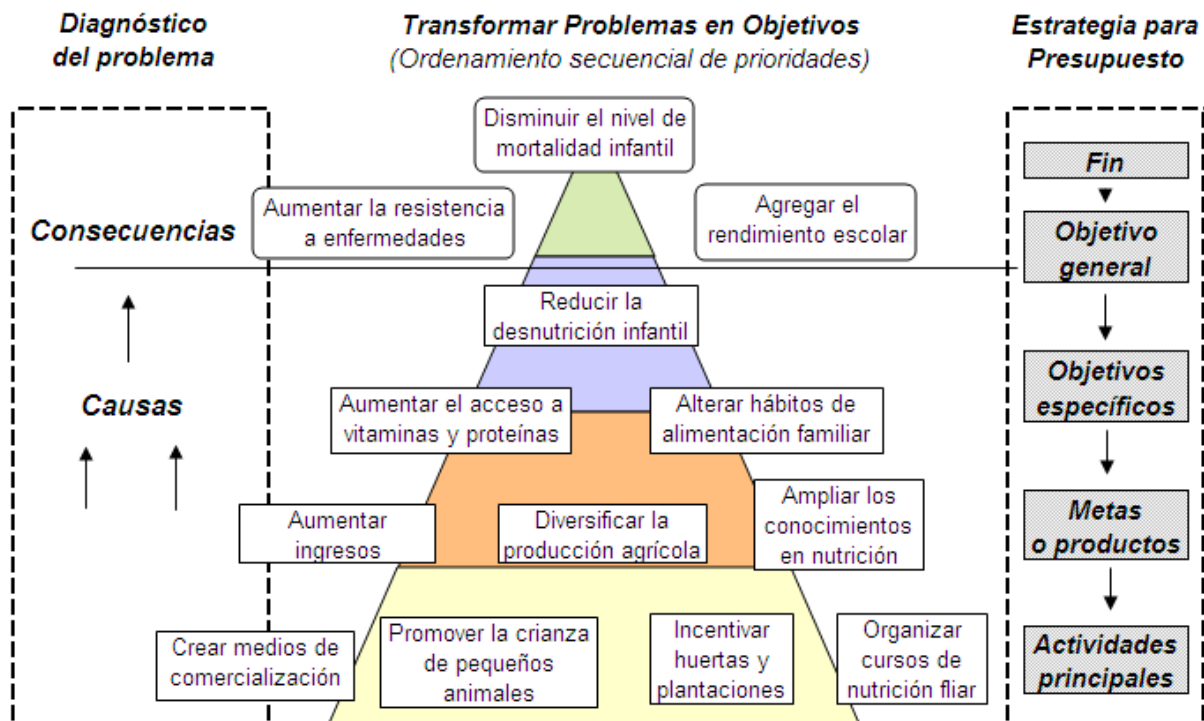
La construcción de instalaciones agropecuarias, evitará la pérdida de ganado por condiciones climáticas adversas.

En el caso de la Provincia de Neuquén se ha adoptado una codificación de inventario permanente al nivel programático Programa-Proyecto-Obra, de tal manera que independientemente cual sea el organismo ejecutor, cada una de las obras va teniendo un proceso de acumulación (ampliación, mejoramiento, etc).

Las **Metas Sectoriales** corresponden al diseño y gestión de las políticas públicas establecidas en cada una de las finalidades y funciones de gobierno, las cuales pueden guardar un grado de interdependencia. Por ejemplo, dentro de una política habitacional, la construcción de un barrio de viviendas deberá contar con la infraestructura necesaria de agua y saneamiento, la distribución de energía eléctrica, la construcción de plazas y otras instalaciones para el desarrollo urbano.

### **Relación de causalidad entre la naturaleza los problemas y el diseño planificado de los programas presupuestarios**

La definición de las causas de los problemas que afronta la sociedad en el ámbito social y económico, constituye la base fundamental para definir las acciones presupuestarias orientadas a resultados.



Se parte de una etapa de Diagnóstico, donde se identifican las causas y consecuencias de los problemas, donde se parte de un relevamiento de las variables sociodemográficas de la población, las estructuras físicas fundamentales (clima, hidrografía, recursos naturales, regiones neoeconómicas) e infraestructura y equipamiento (comunicaciones, obras hidráulicas, energía, utilización del suelo, implantación industrial, implantación residencial) y niveles de vida (sanitario, habitacional, educacional, protección social, distribución de ingresos).

La secuencia operativa del diagnóstico en el proceso de planificación es la siguiente:

- Si se observa la consecuencia del problema, encuentro el EMERGENTE, y por lo tanto,
- Si se analiza el origen del problema, se encuentra la CAUSA y desde allí, se puede diseñar una respuesta ordenada: la ESTRATEGIA

En la etapa del diagnóstico, a partir de las evidencias que aparecen en un problema, y por medio de la aplicación sucesiva de la misma pregunta –¿y esto, es consecuencia de qué?–, este modelo de razonamiento permite construir de arriba hacia abajo un árbol (con forma de pino) de objetivos que tiene en sus puntas las consecuencias más visibles y en su base las principales causas del problema que se analiza. Como se puede apreciar la base es más amplia porque en materia social nunca un hecho obedece a una sola causa sino a varias. Es importante mencionar algunos aspectos conceptuales que forman parte del proceso de planificación.

Fines:

- Son la expresión del máximo valor a alcanzar (idea).
- No se logra en el espacio ni el tiempo.
- Ordena y orienta el Plan guiando su ejecución.
- Se relaciona con la misión institucional

Objetivo General: Plantea una estrategia general utilizando los términos “a través de” o “por medio de”. En efecto, un objetivo general consta de tres partes:

***Las 3 partes de un Objetivo General***

Verbo	Contenido	Estrategia
<i>Incrementar</i>	los niveles de empleo del segmento juvenil de la población suburbana de la ciudad xxxxx	a través de la aplicación de un sistema de capacitación integral y permanente
<i>Aumentar</i>	La producción de la panadería del centro comunitario del Barrio xxxc	por medio de la incorporación la incorporación de la maquinaria adecuada

**Vinculación entre Objetivos y Metas**

Los objetivos específicos deben ser cuantificables. Las metas se construyen a partir de ellos sumando tres criterios de medición, que pueden resumirse en las siguientes preguntas:

- ¿De qué **calidad** de logros hablamos?
- ¿Qué **cantidad** de logros estamos proyectando obtener?
- ¿En qué **tiempo** acotado de trabajo obtendremos esos logros?

A continuación se presentan 2 ejemplos con el siguiente formato matricial que permite especificar la medición de las metas.

***De un Objetivo Específico a varias Metas***  
(Una meta se compone de al menos cuatro partes)

Verbo	Calidad	Cantidad	Tiempo
Aumentar	la producción de hortalizas de la huerta comunitaria del Comedor Infantil N° 1	pasando de 100 kg / año a 250 kg / año	En un período de trabajo continuo de 12 meses, a partir del 01/01/2010
Incorporar	a los internos del Complejo Penitenciario N° 1 en trabajos de reparación de muebles de jardines de infantes y escuelas primarias	tratando de lograr que al menos el 50 % de ellos participen en jornadas voluntarias quincenales	En un período de trabajo de 4 meses a partir del inicio del ciclo escolar 2010

La meta es el elemento cuantificador de los propósitos u objetivos de un programa o proyecto y permite evaluar los resultados obtenidos.

### **Eficiencia Asignativa**

Para lograr una mejor productividad de los fondos públicos resulta necesario establecer una compatibilidad y complementariedad de objetivos: Debido a los recursos escasos y limitados; los objetivos múltiples y variados los medios e instrumentos, es necesario resolver la jerarquización de fines y prioridades.

Ejemplo: A través de la actividad de laborterapia, los internos de complejos penitenciarios pueden fabricar pupitres para las escuelas, y por ende, participar en los programas de equipamiento de escuelas. Lo mismo ocurre con otras actividades como los talleres protegidos del Área Social, que participan en la confección de uniformes para el sector salud, indumentaria para el personal de vialidad, personal de agua y saneamiento, indumentaria para deporte y recreación de niños y adolescentes, etc. Esto indica que puede ser eficiente y productiva la participación de diversos ministerios o áreas dentro de un mismo plan, logrando objetivos comunes y optimizando la asignación de recursos financieros.

*Una estrategia es el conjunto de operaciones (cursos de acción y operaciones) que se establecen durante la programación para alcanzar los objetivos propuestos, con los medios acordes. Una estrategia es preferible a otra, cuando se alcanzan los objetivos a un menor costo social, humano y financiero<sup>1</sup>.*

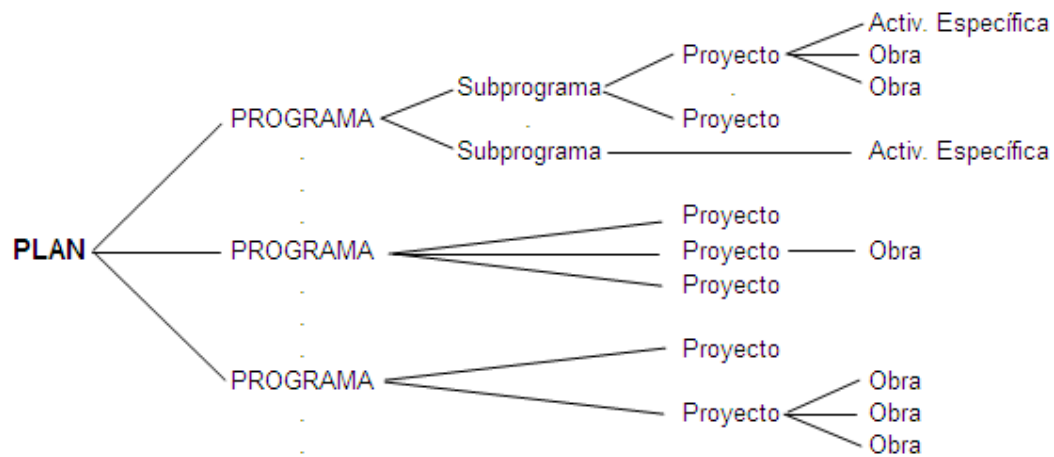
### **Vinculación de planes, programas, proyectos y actividad**

La conceptualización mediante el alcance y el significado de cada uno de estos términos puede resultar de utilidad para establecer la relación de interdependencia que existe entre ellos

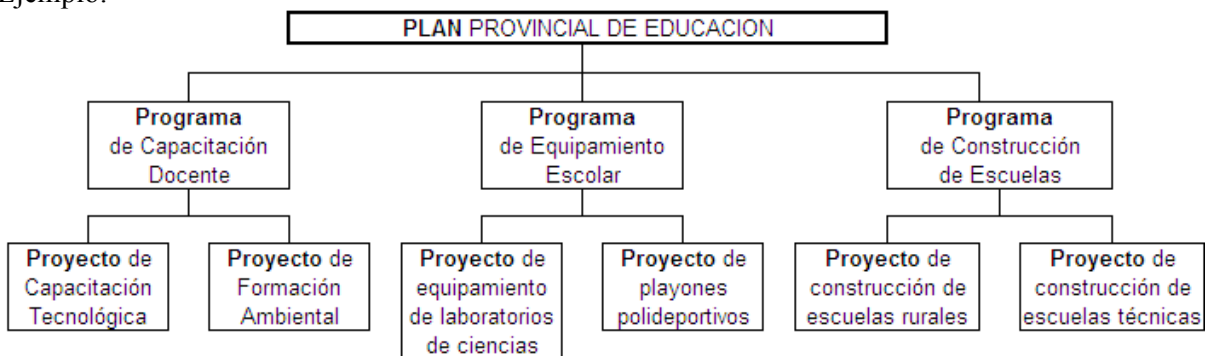
- El plan puede definirse como el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos. Hace referencia a decisiones que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esa jerarquización de objetivos, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se va a utilizar para alcanzar las metas y objetivos. El plan traza el curso de acción deseable y probable para el desarrollo de sector o nivel de gobierno (nacional, provincial o municipal).
- El programa hace referencia a un conjunto de proyectos relacionados entre sí y que son de similar naturaleza. El programa operacionaliza el plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un plazo previsto.
- El proyecto comprende un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el objetivo de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad del objetivo que se quiere alcanzar o la acción que se va a realizar: si es compleja, habrá un programa con varios proyectos; si es sencilla, un único y simple proyecto podrá desarrollarla.
- La actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.

---

<sup>1</sup> *Introducción a la Planificación. ANDER-EGG, Ezequiel. Editorial Humanitas*



Ejemplo:



Fuente: *Guía para la Elaboración de Proyectos Sociales*. Luis Ulla, Claudio Giomi. Editorial. Espacio:

Como se mencionara precedentemente, la estructura básica de procedimiento de la metodología de planificación es aplicable a nivel sectorial o global.

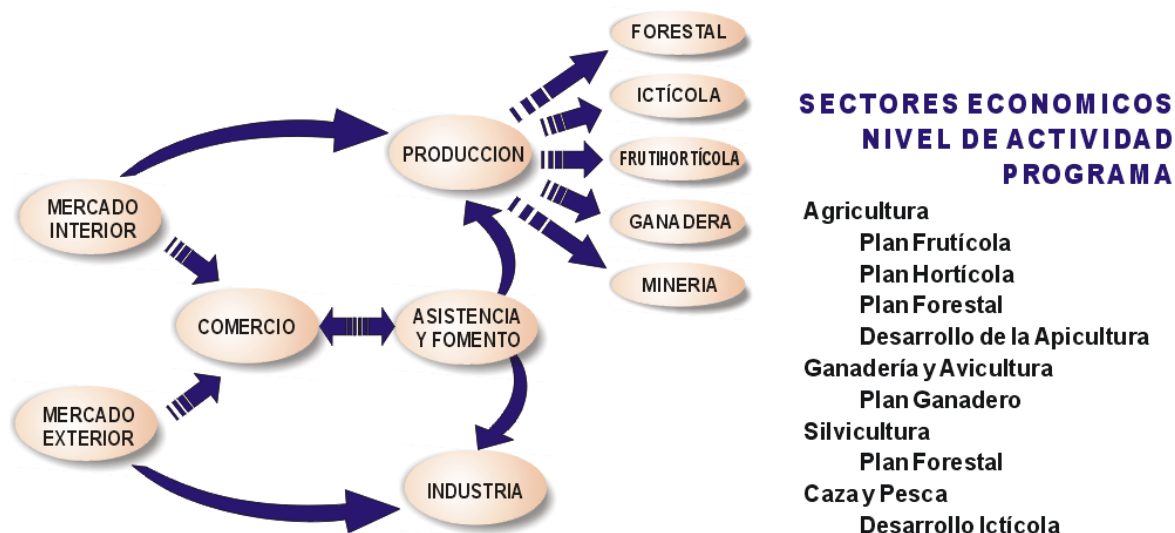
El propósito entonces, es diseñar los cambios proyectados en los distintos sectores (finalidades y funciones de gobierno) a través del presupuesto plurianual, de acuerdo al orden prioritario y la vinculación de medios y fines.

En otras palabras, el presupuesto anual (plan operativo fiscal de corto plazo) surge como resultante del proceso de planificación de mediano y largo plazo.

Uno de los objetivos del presupuesto como instrumento de política fiscal es el crecimiento económico en forma armónica entre los distintos sectores que conforman el Producto Bruto Geográfico (PBG), y que tendrán como efecto indirecto mejorar los ingresos fiscales correlacionados del mayor nivel de actividad económica. Para ello, resulta necesario indagar los problemas que surgen dentro de cada sector y que derivarán de la conformación de un Plan, el cual se desagregará por nivel de actividad económica, conformado a su vez por cada programa:

De esta manera, cada sector productivo planificará desde el largo plazo estableciendo un escenario idealizado y, en función de éste, determinará los objetivos a cumplir en el mediano plazo (3-5 años), y a su vez éstos condicionarán las acciones del presupuesto anual.

## *Conectividad entre planes y programas*



## *Principios de integración y coordinación de la planificación interactiva*

De esta manera, cada sector productivo planificará desde el largo plazo estableciendo un escenario idealizado y, en función de éste, determinará los objetivos a cumplir en el mediano plazo (3-5 años), y a su vez éstos condicionarán las acciones del presupuesto anual.

Los principios integración y coordinación, tienen que ver con la forma interdependiente en que deben vincularse los programas complementarios. Por ejemplo, el desarrollo de las metas o volúmenes de elaboración de la industria alimenticia, debe estar vinculado con las metas de los programas de producción primaria, y a su vez el primero, con los programas de comercio interior y exterior. Estos programas (denominados planes principales) están determinando la capacidad productiva de los agentes económicos.

Para que ellos funcionen, el Estado debe garantizar los programas de apoyo como la administración del sistema de riego, control de plagas y análisis en laboratorios de insumos (semillas, materias primas, etc.), programas de lucha contra incendios, heladas y granizo. Además de la asistencia técnica necesaria para incorporar nuevas unidades productivas.

A nivel de planeamiento estratégico, se pueden elaborar proyecciones de la estructura de los niveles que componen el PBG, como base de crecimiento fiscal a largo plazo.

## ***Conclusiones y Recomendaciones***

- Teniendo en cuenta la importancia de las instituciones fiscales y presupuestarias, es necesario introducir algunas prácticas que contribuyan a perfeccionar la acción parlamentaria que no sólo debe incluir el debate en la etapa de aprobación sino también durante la ejecución.
- La frecuencia trimestral en la medición de las metas fiscales –conforme lo establece la Ley 25917- debe constituir la oportunidad para consolidar las modificaciones presupuestarias a la hipótesis inicial que es el presupuesto aprobado. Para ello, resultaría de gran utilidad

aportar información sobre resultados e impactos de los programas o nuevas prioridades o contingencias que pudieran modificar los planes sectoriales de gobierno.

- Quizás sea necesario constituir comisiones revisoras de políticas de gasto o revisoras de programas. La adopción de estas prácticas y la difusión pública de los resultados puede contribuir a que los distintos organismos responsables de la ejecución del gasto, adopten conductas más responsables al encontrarse expuesta su gestión ante la sociedad.
- Estas correcciones periódicas hacen del presupuesto una herramienta flexible que antepone el cumplimiento de los objetivos y metas trazados y, consensuados democráticamente.
- Asimismo, el control parlamentario debe tomar en cuenta en forma simultánea para su evaluación integral los 3 niveles de la estructura de presupuestación: a) Disciplina fiscal macro; b) Asignación de recursos basadas en prioridades estratégicas y c) Eficiencia y efectividad operacional. Sin embargo, los indicadores de resultado e impacto son los determinantes para verificar que el presupuesto cumpla el rol de herramienta financiera del Estado para transformar la realidad socioeconómica.
- Es necesario efectuar correcciones periódicas. Un presupuesto anual no debe ser rígido, porque las variables –muchas de ellas exógenas o no controlables- que determinan las hipótesis iniciales del cálculo de recursos y gastos deben ser modificadas (ajustadas) trimestralmente, conforme al período de evaluación del Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal. En forma concomitante, la presupuestación plurianual debe modificarse y ajustarse en oportunidad de la revisión trimestral.
- Al igual que otras disciplinas científicas, resulta primordial efectuar en forma previa a la presupuestación la tarea de diagnóstico. La medición de las necesidades públicas y privadas a través de los relevamientos que realiza el INDEC debe constituirse en una práctica necesaria. Para transformar esa situación resulta necesario indagar la causas que originaron esas consecuencias (cómo se ha llegado a esa situación), y a partir de allí diseñar planes que contengan todas las variables involucradas para tomar las acciones concretas, que permitan actuar de manera efectiva.
- Los planes que incluyen programas y proyectos, permiten abarcar en forma integral las distintas variables que inciden en la resolución de una problemática. Su inclusión como clasificadores agregados que interactúan con las categorías programáticas pueden permitir el abordaje simultáneo a través de distintos organismos (jurisdicciones o entidades), teniendo en cuenta que una problemática social tiene distintas aristas.
- El proceso de retroalimentación debe incluir el uso de distintas metodologías de costeo para la evaluación de las distintas acciones presupuestarias, con el objeto de lograr una mejor productividad en la disposición de los fondos públicos.
- Los presupuestos plurianuales nacionales, provinciales y municipales, deben coordinarse a través de un esquema de planificación a efectos de aprovechar y potenciar las ventajas naturales competitivas de cada región geográfica y, por ende, propender a un desarrollo económico y crecimiento con equidad territorial. Como consecuencia de ello, se logrará un mejoramiento ostensible de los ingresos tributarios que permitirán sanear las finanzas gubernamentales.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R.L., Planificación de la Empresa del Futuro (Editorial Limusa)  
Ander-Egg, E., Introducción a la Planificación (Editorial Humanitas)  
Ander-Egg., Aguilar Idáñez, M.J., Cómo Elaborar un Proyecto, (Colección Política, Servicios y Trabajo Social)  
Martus Tavares y B. Márquez, Nora N., “Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias”, Revista Trimestre Fiscal, INDETEC (Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas), México.  
Sallenave, J.P., Gerencia y Planeación Estratégica (Editorial Norma)  
Ulla, L., Giomi, C., Guía para la Elaboración de Proyectos Sociales (Editorial Espacio)  
Driussi, E., Tesis de Maestría “El Enfoque del Management aplicado a la gestión de Programas de Gastos orientados al Sector Productivo” Universidad Nacional del Comahue.

Cr. Enrique Driussi

Director Provincial de Análisis Fiscal

Desde noviembre/1988 hasta febrero/1993 ha cumplido funciones en el COPADE (Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo).

Desde febrero/1993 hasta la fecha desarrolla funciones en la Subsecretaría de Hacienda en el área de Presupuesto.