

## **“Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y finanzas de la República Argentina. Experiencias y Acciones desarrolladas”**

**Stella Maris Rodríguez<sup>1</sup>**

### **Resumen:**

El Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina es una organización de carácter federal constituida por las Direcciones de Presupuesto y Finanzas de las provincias de la República Argentina, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Oficina Nacional de Presupuesto y por la Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias.

Como Institución fue constituida para ser un ámbito de coordinación, asistencia y capacitación a fin de desarrollar y fortalecer capacidades técnicas mediante el intercambio de conocimientos y experiencias en materia presupuestaria y fiscal en el ámbito de un país federal donde se identifican tres niveles de gobierno como son Nación, Provincias y Municipios.

El presente trabajo pretende compartir las experiencias de esta Asociación desde su conformación, hasta su constitución actual y su desarrollo como un ámbito institucional importante, cuya existencia adquiere especial valor en un país con ordenamiento federal que exige de espacios de consenso y coordinación.

Actualmente el Foro de Dirección de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina se encuentra en una etapa de fuerte crecimiento organizacional, desarrollando actividades de capacitación y asistencia técnica mediante la utilización de herramientas que ponen a

---

<sup>1</sup> Stella Maris Rodríguez ([smrodriguez63@yahoo.com.ar](mailto:smrodriguez63@yahoo.com.ar)) y ([smrodriguez@santafe.gov.ar](mailto:smrodriguez@santafe.gov.ar)) con domicilio en Calle 1 de Mayo 3564 – 3000 Santa Fe – República Argentina.  
Contadora Pública Nacional, realizó Maestría en Administración Pública en la Universidad Nacional del Litoral de la Provincia de Santa Fe.  
Curso el Doctorado en Administración Pública en la misma casa de estudios con tesis en elaboración.

Se desempeña en el Ministerio de Economía de la Provincia de Santa Fe como Directora General de Presupuesto. Integrante de distintas comisiones provinciales entre las que se señala: la comisión Interministerial de Análisis y Elaboración de las normas Reglamentarias para la puesta en vigencia gradual de los términos y funcionalidades previstos en la Ley de Administración Eficiencia y Control del Estado Nro. 12.510; Comisión Interjurisdiccional Especial para estudiar los mecanismos de distribución automática de la Coparticipación de Impuestos nacionales y provinciales a Municipios y Comunas.

Integrante activo del Foro de Directores de Presupuesto de la República Argentina, participe de la Comisión de análisis e investigación y docente de diversos cursos dictados por dicha institución en modalidad presencial y virtual.

Coordinadora de Talleres de Capacitación y Docente en el ámbito público y privado. Expositora en distintas conferencias, talleres, seminarios y congresos provinciales y nacionales.

mediante acciones activas de capacitación, investigación y asistencia. El desarrollo de los recursos humanos pretende dar las herramientas a las instituciones para que se encuentren en condiciones de adoptar las mejores prácticas en esta temática, teniendo en consideración la relevancia que el presupuesto y su proceso de ejecución tienen.

Es en el presupuesto como instrumento constitucional de órdenes, límites, garantías y responsabilidades de toda la hacienda pública, donde se plasman los planes de gobierno, los resultados económicos y financieros esperados, la producción física y los recursos humanos a utilizar, donde se plasma y se define la instrumentación de la atención necesarias para atender las necesidad de la sociedad. Al perfeccionar estas técnicas se pretende brindar a los distintos actores sociales, políticos y particular a la comunidad de herramientas que contribuyan a una mejor exposición, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

#### **Bibliografía:**

- Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas. Actas y Documentos varios de Reuniones Plenarias.
- Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas. Propuesta Indicadores de Gestión Pública. Buenos Aires, Argentina. Abril de 2006.
- Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas. Propuesta Plan de Trabajo Indicadores de Gestión Pública. Buenos Aires, Argentina. Junio de 2005.
- Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas. Informe sobre Conversores Presupuestarios. Buenos Aires, Argentina. Marzo de 2005.
- Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas. Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público Provincial. Buenos Aires, Argentina. 2004.
- Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional de 1993. Ley N° 24.156. Argentina.
- Ley de Administración, Eficiencia y Control de la Provincia de Santa Fe N° 12.510
- Ley de Responsabilidad Fiscal de 2004. N° 25.917. Argentina.
- Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas, trabajo elaborado por el Cr. Enrique Driussi, Director de Análisis Fiscal de la Provincia del Neuquén. Incorporación de la Metodología de Planificación Estratégica en la presupuestación plurianual. Junio de 2010.
- Matus, Carlos (1987): Política, planificación y gobierno, Caracas, Fundación Altadir.

- Reconocer los procesos, políticas y definiciones que se adoptan en la etapa de programación de la ejecución del presupuesto, así como la responsabilidad que asumen los distintos actores institucionales involucrados;
  - Distinguir los distintos tipos de evaluación del presupuesto y la retroalimentación que opera con la formulación y programación presupuestaria;
  - Reconocer los distintos tipos de indicadores de evaluación del presupuesto y las tareas que deben realizarse por la construcción de los mismos.
- Formación de tutores virtuales en Moodle que pretende que los participantes adquieran las competencias requeridas para ser tutores virtuales utilizando esta plataforma.
- Estimaciones Tributarias: que tiene como objetivo principal que los participantes puedan utilizar una metodología para las proyecciones de ingresos tributarios para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:
  - Reconocer todas las variables que participan en la conformación de los datos de la recaudación tributaria.
  - Comprender el procedimiento a través del cual se generan los datos de recaudación.
  - Conocer las características de una proyección, los tipos de proyecciones y métodos empleados y los componentes de un modelo de estimación.
  - Realizar proyecciones de ingresos tributarios.
  - Realizar análisis acerca del comportamiento de la recaudación tributaria y del cumplimiento
- Capacitación para Municipios: Ante la inquietud planteada por estos niveles de gobierno respecto de la necesidad de contar con capacitación en temáticas presupuestarias se encuentra actualmente en desarrollo cursos bajo modalidad e-learning que permitirá llegar a estos ámbitos.

## **Conclusión.**

El Foro de Direcciones de Presupuesto y finanzas de la República Argentina, ha asumido un rol activo en el desarrollo de capacidades institucionales en las áreas de presupuesto y finanzas

Resulta rico entonces el intercambio, la discusión constructiva, la exposición de las distintas realidades, el conocimiento de distintas maneras de trabajo, organización institucional y criterios en la solución de problemáticas.

Los cursos desarrollados a la fecha abarcan las siguientes temáticas:

- la Formulación del Presupuesto (2 ediciones) cuyos objetivos principal es que los participantes puedan distinguir los aspectos principales de la formulación presupuestaria. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:
  - Conocer la conformación de los distintos niveles del Estado Argentino, y los roles que asumen en la prestación de servicios a la comunidad
  - Identificar los aspectos institucionales que intervienen en el proceso presupuestario: normativa, transparencia y organismos vinculados a la materia.
  - Reconocer las principales técnicas de formulación del presupuesto y su articulación con los objetivos que emanan de la planificación estratégica
  - Comprender las diferentes estrategias y políticas instrumentadas para formular el presupuesto
  - Desarrollar las variables que deben definirse en la etapa de formulación del presupuesto y elaborar la cuenta de ahorro inversión.
- Principales técnicas de Formulación Presupuestaria cuyo objetivo principal es que los participantes puedan conceptualizar las diferentes técnicas de formulación presupuestaria mediante el conocimiento de la técnica de presupuesto por programas, la técnica de Presupuesto por Resultados y el reconocimiento de la vinculación entre planificación estratégica y la formulación del Presupuesto.
- Programación y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria cuyo objetivo principal es que los participantes conozcan las características y metodologías de la de estas herramientas para lo cual se plantean como objetivos específicos que puedan
  - Conocer las etapas vinculadas con la ejecución y evaluación presupuestaria, así como los distintos agregados presupuestarios que permiten monitorear el desempeño de la administración pública;
  - Identificar las normas que regulan los momentos vinculados con la modificación, ejecución y evaluación del presupuesto;

Los procesos de capacitación se iniciaron con charlas y cursos presenciales pero luego, sin descartar esta metodología, se comenzó a hacer uso de nuevas herramientas.

En el marco de un Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica entre la Subsecretaría de Relaciones con Provincias y el Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas en se acuerda desarrollar planes y programas de cooperación y asistencia técnica donde el Foro contribuye al intercambio de propuestas y al acceso al conocimiento de las realidades de cada región de nuestro país, así como también a la transmisión los mejores estándares de funcionamiento en materia presupuestaria y fiscal. (Difusión cursos virtuales 2011-2012)

Se propone e instrumenta así un programa de capacitación virtual, mediante el uso de una plataforma Moodle con el seguimiento de tutoría, en el marco del cual se desarrollaron y desarrollan un conjunto de cursos de capacitación destinados en una primera etapa a personal de las áreas de presupuesto y finanzas de las provincias argentinas y del gobierno nacional.

Pero el concepto que se pretende desarrollar alcanza a una verdadera Gestión del Conocimiento por lo que se se contempla no solo la transmisión de conocimientos que un profesor puede brindar, sino también el uso simultáneo de otras herramientas que posibilitan la conformación de una verdadera red de intercambio.

Entre su desarrollo se prevé nuevos mecanismos de comunicación como foros electrónicos de debate, chat, salas de intercambios informales, etc.; la construcción de bases de datos con información y particularidades de los distintos ámbitos provinciales y nacionales y bajo un ordenamiento que posibilita un abordaje comparativo; herramientas de ayuda al aprendizaje como tutores, materiales en línea, herramientas para ayudar a la difusión de los conocimientos, así como para facilitar la transmisión y asimilación de los mismos; herramientas para favorecer el trabajo de equipos multidisciplinarios; entre otros.

La utilización de estos mecanismos de hecho permite la acción tutorial del docente, la interacción permanente de este con los alumnos mediante Foros de discusión e intercambio, así como la interacción de los alumnos integrantes estos de las distintos ámbitos provinciales y nacionales con una inquietud común, los aspectos presupuestarios y financieros del sector público.

La literatura actual sobre gestión del conocimiento reconoce cada vez más la importancia de herramientas que faciliten la difusión del conocimiento de la mano de nuevas oportunidades de innovación y de la unión de las tecnologías de información y de la creatividad humana.

Reconociendo la importancia de la difusión del conocimiento y con el objetivo de proporcionar conocimientos teóricos – prácticos sobre distintas temáticas que posibiliten el desarrollo de las personas como capital humano y de las instituciones en distintos aspectos relacionados con la materia presupuestaria el Foro comenzó planes activos de capacitación.

Dentro de las temáticas de interés de este foro se encuentran entre otros:

- Los procesos de planificación estratégica y su aplicación práctica.
- Las metodologías de presupuestación atendiendo a los bienes producidos y a los resultados esperados.
- los aspectos conceptuales y básicos del presupuesto público, desde la operacionalización de las estrategias, hasta los procesos de conformación definitiva del proyecto de ley pertinente.
- la utilidades de clasificadores presupuestarios de recursos, erogaciones, bienes y servicios, producción en proceso, etc.
- el proceso de ejecución presupuestaria anual y la articulación de los conceptos que vinculan el presupuesto con los estados contables en función de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- la elaboración de presupuestos plurianuales así como de programas de inversión con impacto multianual.
- aspectos metodológicos y conceptuales de las estimaciones tributarias y la determinación de conceptos como gastos tributarios.
- la identificación de las políticas públicas, su seguimiento y evaluación, la instrumentación de acciones anticíclicas, así como políticas vinculadas a la deuda pública.

Las acciones de capacitación llevadas a cabo han tenido en consideración las temáticas que los destinatarios identifican como necesarias, definiéndose en consecuencia distintos mecanismos de abordaje.

Con este convencimiento se desarrolló una línea de trabajo permanente a través de la realización de cursos con especialistas nacionales e internacionales, del estudio de experiencias internacionales y de la elaboración y difusión de documentos técnicos para una mejor comprensión de la temática.

e – Espacios de encuentro e intercambio: Ante el interés manifestado por diversas instituciones en generar espacios de intercambio e impulsar la capacitación y actualización técnica se desarrolló el Primer Encuentro de Coordinación Presupuestaria y Fiscal Intergubernamental de países de Iberoamérica en la ciudad de Buenos Aires en el año 2011.

Participaron de esta iniciativa el Foro Permanente de Dirección de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Secretaría de Hacienda de la Nación Argentina y el Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal de la República Argentina.

Dicho encuentro posibilitó que funcionarios representantes de distintos niveles de gobierno de México, Colombia, Brasil, Perú, Ecuador, Chile, Uruguay, España y Argentina intercambiaran experiencias y conocimientos y plantearan la posibilidad de un crecimiento conjunto.

Se acuerda así conformar una red de funcionarios de las áreas de presupuesto y coordinación fiscal para mantener una relación de intercambio e información y de experiencias de gestión que permita un mejoramiento continuo de la función pública y promover actividades de capacitación y cooperación técnica que facilite la implementación de las mejores prácticas en la materia presupuestaria y fiscal entre otras.

f – Publicaciones periódicas. Se elaboran a partir de los desarrollos técnicos, de los avances y particularidades de los ámbitos nacionales, provinciales y municipales publicaciones que son compartidas con las áreas vinculadas a materias presupuestarias, así como con el público en general mediante su publicación en una página Web.

#### **Utilización de herramientas informáticas para programas de capacitación**

A partir de esta experiencia se elaboró también un clasificador para los gobiernos municipales que en la actualidad esta siendo objeto de estudio y actualización.

b – Conversores presupuestarios: En cumplimiento de los mandatos dados por la Ley de responsabilidad fiscal se trabajó también en la elaboración e implementación de conversores presupuestarios que hacen comparable la información generada por cada provincia, tomando como referencia la estructura de clasificación vigente a nivel nacional.

Esto implica la elaboración de una matriz que expone las diferentes terminologías, conceptos y agrupaciones de recursos y erogaciones compatibilizándolas con una única estructura que permite su consolidación. Sin implicar esto cambios en las formas de registro de cada una de las provincias permite una visión integral del accionar del Estado.

c - Indicadores de Gestión Pública: También en cumplimiento de la tarea encomendada por la Ley de Responsabilidad Fiscal se elaboró una propuesta de Indicadores de Gestión.

Se construyeron así indicadores Fiscales y Financieros Agregados e Indicadores de Gestión Pública a Nivel Sectorial que incluyo indicadores de gastos y de recaudación de ingresos públicos, mediante la interacción de unidades financieras y físicas enriqueciendo entonces la información a obtener y brindando nuevos parámetros de comparación.

d – Nuevas herramientas para la presupuestación: En un contexto de capacitación permanente se ha avanzado en el estudio de nuevas herramientas técnicas que perfeccionan la exposición de las políticas públicas en los procesos presupuestarios.

Entre estas cabe señalar el enfoque conceptual sobre planeamiento estratégico que conforme señala Matus (1987) es “la herramienta para pensar y crear el futuro” y lo reconoce como “el acto que precede y preside a la acción.” (Matus – 1987 ) así como el desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación no solo de la producción del estado, sino también de las políticas definidas en los planes de gobierno e instrumentadas en cada ejercicio.

El vínculo entre medios disponibles y fines deseados adquiere singular importancia y de hecho el presupuesto público resulta el instrumento adecuado para establecer metas y objetivos con los recursos disponibles para un periodo determinado.



capacitación y asistencia técnica y de asuntos de interés municipal permiten detectar problemáticas que requieren un abordaje teórico práctico desarrollado por la comisión de investigación y desarrollo; así como los requerimientos y planteamientos de la comisión de asuntos de interés municipal requiere abordajes desde la óptica de capacitación, asistencia e investigación.

Esta metodología de trabajo permite una mayor aproximación a las temáticas que requieren tratamiento posibilitando un abordaje multidisciplinario para la construcción de conocimiento y soluciones.

Asimismo la participación de integrantes de áreas de los tres niveles de gobierno permite que un aspecto teórico sea abordado desde la óptica nacional, provincial y municipal, no desconociendo entonces las distintas realidades y particularidades, así como los nexos e interrelaciones que un esquema federal impone.

#### **Contribuciones del Foro:**

El trabajo desarrollado desde su conformación inicial se ve plasmado en distintos documentos y aportes realizados por esta Asociación. Entre ellos podemos citar:

a – Clasificadores Presupuestarios: Se elaboró un clasificador homogéneo de recursos y erogaciones para el Sector Público Provincial, el que es compatible con el vigente en el orden nacional pero que no desconoce las particularidades de los ámbitos para los cuales fueron desarrollados.

Este documento no es estático sino dinámico ya que periódicamente se procede a su revisión y adecuación y su elaboración fue acompañada de la capacitación necesaria para su interpretación y aplicación.

Es de destacar que este aporte fue adoptado por diversas provincias quienes reconocieron la calidad metodológica de su instrumentación y lo utilizan actualmente para exponer las cuentas públicas.

cumplimiento a las responsabilidades que le asigna la Ley 25.917 en materia de clasificadores presupuestarios e indicadores de gestión pública.

A los fines de su organización se definieron 5 (cinco) regiones compuestas por distintas provincias donde por elección de sus integrantes se designa a un Coordinador Regional que forma parte de un comité Ejecutivo como vocal.

También por elección de los integrantes de este comité ejecutivo surgen la Dirección y Subdirección de la institución por un periodo bianual.

En este ámbito las decisiones se adoptan en asambleas plenarias en la que participan todos sus integrantes y donde el diálogo y el consenso se constituyen como herramientas fundamentales para su funcionamiento, ya que da legitimidad a los acuerdos arribados.

Es en este espacio de encuentros que se definen y desarrollan actividades participativas y a los fines de un ordenamiento temático se definieron para posibilitar una mejor organización tres comisiones a saber:

- i. Capacitación y Asistencia Técnica en el marco de la cual se diseña e implementa actividades de capacitación y asistencia a los organismos públicos provinciales y municipales vinculados con el proceso presupuestario y de gestión financiera pública en general.
- ii. Investigación y desarrollo que tiene a su cargo la realización de actividades que impliquen aportes, avances teóricos y adopción de las mejores prácticas en relación con las distintas temáticas de interés, buscando el desarrollo de herramientas metodológicas (textos, manuales, metodologías, procedimientos, etc).
- iii. De asuntos de interés municipal que tiene a su cargo el diseño y organización de actividades temáticas y de capacitación, así como la recepción de iniciativas, análisis y elaboración de proyectos de interés para el desarrollo de las materias de competencia del Foro dirigidas al sector municipal.

La existencia de estas comisiones de trabajo no desconoce la transversalidad de las temáticas tratadas, ya que las acciones y resultados de la comisión de investigación y desarrollo impacta y nutre las temáticas de capacitación y de interés municipal ; las acciones de la comisión de

Su conformación contó con el aval del Gobierno Nacional y de los distintos Gobiernos Provinciales quienes mediante sendas normas legales adhirieron a los objetivos de la Institución, reconociéndolo como “ámbito de coordinación fiscal interjurisdiccional” donde diversos actores nacionales y provinciales, con normas constitucionales y legales propias deben articular acciones en un marco federal de gobierno.

Luego el Congreso Argentino en el año 2004 sanciona la Ley N° 25.917 de Responsabilidad Fiscal donde reconoce al Foro como un órgano técnico capacitado en aspectos presupuestarios y financieros y le asigna responsabilidades en la elaboración de:

- una propuesta de clasificadores presupuestarios homogéneos que puedan ser utilizados por los gobiernos provinciales ya sea mediante su instrumentación directa o mediante la utilización de conversores a los fines de la presentación de la información al Gobierno Nacional
- una propuesta de indicadores de gestión que midan la eficiencia y eficacia en materia de recaudación y eficiencia en materia de gasto público, a los efectos de que permitan realizar comparaciones interjurisdiccionales.

Este reconocimiento a la trayectoria de la institución y a la capacidad técnica de los funcionarios de las áreas de administración financiera y presupuesto del país que lo integran genera nuevas y crecientes responsabilidades y desafíos.

Este nuevo rol moviliza a sus integrantes a perfeccionar sus instrumentos de funcionamiento y es así que en el año 2008 se suscribe el Acta Constitutiva de una asociación civil que fue ratificada oportunamente por la Inspección General de Justicia como órganos competente en la materia, consolidándolo institucionalmente y posibilitando su desarrollo pleno para el cumplimiento de los fines que persigue.

### **Organización y funcionamiento**

Son objetivos fundamentales de este Foro el crear un ámbito institucional de coordinación, intercambio técnico e información en materia presupuestaria, el velar por la eficiente gestión presupuestaria en todo el Sector Público Argentino, el constituir un ámbito de investigación y desarrollo de conocimientos técnicos en materia de presupuesto público y el de dar

disposición de los interesados, dispersos en todo el territorio argentino, los conocimientos en temáticas de singular relevancia como son los presupuestarios y de finanzas públicas acortando las distancias.

## **Introducción**

El Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina es una organización constituida para desarrollar y fortalecer capacidades técnicas mediante el intercambio de conocimientos y experiencias en materia presupuestaria y fiscal en el ámbito de un país federal donde se identifican tres niveles de gobierno como son Nación, Provincias y Municipios.

Este Foro se encuentra constituido por las Direcciones de Presupuesto y Finanzas de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por la Oficina Nacional de Presupuesto y por la Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias.

En el presente trabajo se expondrán las particularidades de su funcionamiento, los ejes en los que desarrolla sus actividades y en especial el proceso de capacitación llevado a cabo mediante la utilización de nuevas tecnologías.

## **Antecedente**

A principios de los 90 se inicia en Argentina una etapa de descentralización de servicios educativos y de salud del gobierno nacional a los ámbitos provinciales. Esto plantea nuevos desafíos en materia de coordinación jurisdiccional y la necesidad de intercambio entre ambos niveles de gobierno.

Comienza así a inquietud de las Direcciones de Presupuesto y Finanzas de intercambiar experiencias y conocimientos por lo que se da inicio a un proceso de intercambio con una agenda de temas que se consideraban relevantes. En el año 1994 se materializa entonces la constitución del Foro de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina con la aprobación de su Reglamento Fundacional en la III Reunión plenaria realizada en la Ciudad de San Carlos de Bariloche.

- Programas de difusión de cursos virtuales dictados en el marco del acuerdo de Cooperación y Asistencia Técnica entre la Subsecretaría de Relaciones con Provincias y el Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina.