

Revista Estado y Sociedad
Año XII – N° 12 – 1º Semestre 2025

*Centro de Estudios de Demografía y
Población (CEDEP)*
Universidad Nacional de Santiago del
Estero, FHCSyS- Argentina

Recepción: Junio 2025
Aprobación: Septiembre 2025

^(I) Contador Público Nacional-
Universidad Nacional de Santiago del
Estero. Argentina.

aribenavidez@gmail.com

^(II) Becario de Investigación-
Universidad Nacional de Santiago del
Estero. Argentina.
agudala99@gmail.com

^(III) Técnica en Información Económica
y Social - Universidad Nacional de
Santiago del Estero. Argentina.
lorempi@gmail.com

Los desafíos entre la gestión presupuestaria y la planificación política

The challenges between budget management and political planning

*Benavidez Juárez, Ariana del Pilar ^(I) – Dalale, Andrés Agustín ^(II) – Montenegro,
Lorena del Pilar ^(III)*

Resumen: El presupuesto público es una herramienta clave para la planificación y gestión de los recursos estatales. En los países desarrollados, su elaboración se basa en principios de previsibilidad, evaluación y debate institucional, mientras que en Argentina el proceso muestra debilidades significativas tanto en el plano técnico como institucional. Este trabajo presenta un análisis del proceso presupuestario argentino, considerando que el mismo es una herramienta que va más allá de lo administrativo. El mismo juega un papel esencial en el modelo de desarrollo, equidad e inclusión que propone el país, para su análisis tomaremos como referencia los estándares internacionales de presupuestación. A su vez, se describen modelos avanzados como el presupuesto por programas, por resultados y plurianual, utilizados en distintas democracias consolidadas. Finalmente, se abordan tendencias emergentes que sitúan al presupuesto como una herramienta estratégica con enfoque participativo, y sustentable. El artículo concluye con una reflexión acerca del presupuesto de capital (clave en lo que respecta a infraestructura y desarrollo) y la necesidad de reformar la institucionalidad presupuestaria en Argentina para garantizar mayor coherencia, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Palabras claves: Presupuesto, Desarrollo, Planificación, Economía, Capital

Abstract: The public budget is a key tool for the planning and management of state resources. In developed countries, its preparation is based on principles of predictability, evaluation, and institutional debate, whereas in Argentina the process shows significant weaknesses both on technical and institutional levels. This study presents an analysis of the Argentine budgetary process, considering that it is a tool that goes beyond mere administration. It plays an essential role in the development, equity, and inclusion model proposed by the country. For its analysis, we will take international budgeting standards as a reference. At the same time, advanced models such as program-based, results-based, and multi-year budgeting, which are used in various consolidated democracies, are described. Finally, emerging trends that position the budget as a strategic tool with a participatory and sustainable approach are addressed. The article concludes with a reflection on the capital budget (key in terms of infrastructure and development) and the need to reform budgetary institutions in Argentina to ensure greater coherence, transparency, and efficiency in the use of public resources.

Keywords: Budget, Development, Planning, Economy, Capital

Introducción

El presupuesto constituye una de las herramientas centrales para la organización y el funcionamiento del Estado. A través de él no solo se planifican y distribuyen los recursos públicos, sino que también se expresan las prioridades políticas, sociales y económicas de cada gobierno. En consecuencia, su estudio trasciende el plano meramente técnico para situarse en el núcleo de los procesos de toma de decisiones que afectan a la ciudadanía.

La comprensión de cómo se elaboran, ejecutan y evalúan los presupuestos resulta fundamental para dimensionar el alcance de las políticas públicas y su capacidad de transformación. Al mismo tiempo, el análisis comparado de distintas experiencias internacionales permite identificar modelos de gestión, reconocer tendencias comunes y advertir limitaciones que pueden ofrecer enseñanzas valiosas para el caso argentino.

En este marco, el presente trabajo propone examinar los fundamentos institucionales y las prácticas presupuestarias en diversos países, con especial énfasis en la evolución del proceso en Argentina. Para ello se revisan marcos normativos, mecanismos de control, criterios de previsión y de evaluación, así como los cambios introducidos en las últimas décadas. El propósito es brindar una mirada integral que contribuya a comprender la importancia del presupuesto en la dinámica estatal y en la construcción de políticas orientadas al desarrollo.

1. ¿Por qué es importante hablar de presupuesto?

El presente trabajo pretende hacer un recorrido sobre las perspectivas de presupuestación y su relación con los distintos modelos de planificación que se fueron desarrollando en las últimas décadas. Hablar de presupuesto público no es simplemente referirse a una herramienta contable o administrativa, el mismo conforma una herramienta esencial de planificación económica social, y política, es decir es una expresión del proyecto de sociedad que se busca construir.

Según el referente latinoamericano en gestión presupuestaria, Gonzalo Martner (1978) “*esto implica que el presupuesto no es neutro: es una expresión política, una forma de distribuir poder y oportunidades en la sociedad. Por ello, su análisis resulta fundamental para comprender los procesos de desarrollo, inclusión y equidad.*” En ese sentido entendemos que el análisis que se hace del presupuesto, no tiene que ser económico exclusivamente, sino también político y social.

La perspectiva de Martner al igual que la del presente proyecto destaca la influencia directa que tiene este tipo de gestión presupuestaria que se pretende transparente para la responsabilidad democrática ciudadana, promoviendo no sólo la rendición de cuentas por parte del organismo estatal sino también la participación de todos en el debate sobre el modelo de desarrollo que queremos.

La planificación como parte fundamental de la gobernanza existe desde la antigüedad, implica el establecimiento de prioridades, la selección entre múltiples alternativas para cumplir con los objetivos propuestos. La variable de tiempo es decisiva en estos casos y es

por ello que se establecen planificaciones a corto (hasta 1 año), mediano (hasta 5 años) o largo plazo (más de 5 años).¹

En términos metodológicos planificar implica, hacer planes para desglosarlos en programas y proyectos, fijando metas cuantitativas a la actividad. A su vez destinar los recursos materiales y humanos necesarios, así como también definir los métodos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Desde un punto de vista más amplio, en términos de acción humana, planificar implica adoptar decisiones previas a la acción, en base a determinados propósitos y metas, es decir conlleva sustituir la improvisación. La planificación es una acción inherente en todas las manifestaciones humanas, aún en forma intuitiva, en forma individual, ya sea en el Estado Nacional, provincial o una empresa.

Cuando hablamos de presupuesto contamos con una serie de principios sobre los cuales, aunque no existe un consenso cerrado en la actualidad se reconocen algunos lineamientos comunes por parte de las distintas entidades internacionales ², estos son: 1) Racionalidad, 2) Previsión (consiste en prever las tendencias futuras, a través de los controles y evaluaciones de actuaciones anteriores). 3) Universalidad (este principio no se limita únicamente a aquellas entidades centralizadas, carentes de patrimonio propio, sino también a las entidades con figura de Sociedad anónima con participación estatal mayoritaria (SAPEM), entidades autárquicas y descentralizadas, entre otras). 4) Unidad, 5) Continuidad (la ausencia de este principio va en contra de la idea de planeación), 6) Inherencia, 7) Transparencia (la información debe ser accesible para cualquier persona que quisiera analizarlo y también fiscalización), 8) flexibilidad (es decir, debe tener la capacidad de adaptarse a eventos fortuitos), 9) equilibrio, 10) eficiencia (el alcance de los resultados utilizados debe incurrir en una óptima utilización de los recursos).

2. Breves aspectos metodológicos

El presente trabajo se apoya en un enfoque cualitativo, sustentado en la revisión bibliográfica y documental de los materiales que se mencionan a lo largo del manuscrito. La selección de fuentes incluyó obras académicas, documentos institucionales, marcos normativos, informes y artículos periodísticos, que fueron analizados de manera crítica con el fin de reconstruir la lógica de funcionamiento de los procesos presupuestarios y de identificar sus principales particularidades.

El procedimiento seguido consistió, en primer lugar, en la organización y clasificación de las referencias citadas. Posteriormente, se llevó a cabo un examen de los marcos normativos y de las disposiciones institucionales vinculadas al presupuesto, lo que permitió reconocer principios, funciones y jerarquías. A continuación, se compararon las experiencias

¹ Rinaldi, J.M, (2018) Notas de clase. Capítulo 2. Cátedra Finanzas Públicas.

² Entidades como la Asociación Internacional del Presupuesto Público (ASIP), el Fondo Monetario Internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos(OCDE), la International Budget Partnership (IBP) y otros marcos internacionales como por ejemplo la Iniciativa Global para Transparencia Fiscal (GIFT), etc.

reseñadas en los distintos países abordados, atendiendo a los elementos comunes y a las diferencias específicas que emergen de cada caso.

Asimismo, se elaboraron cuadros y figuras que permitieron sintetizar los hallazgos y exponer de manera ordenada las tendencias observadas. A partir de este proceso se construyó una interpretación general, orientada a destacar los aspectos centrales del debate y a plantear reflexiones finales.

En este sentido, el trabajo no se propuso una investigación empírica de campo, sino una lectura crítica y comparativa de los materiales disponibles, acotando sus alcances a la información secundaria utilizada.

3. El proceso presupuestario en países desarrollados: previsión, planificación y evaluación

En los países que se consideran desarrollados³ el proceso presupuestario se ha consolidado como una práctica institucional compleja, anticipada y altamente profesionalizada. La elaboración del presupuesto en este tipo de países se inicia entre 13 y 18 meses antes del inicio del ejercicio fiscal, involucrando tanto a órganos ejecutivos (como la Oficina de Gestión y Presupuesto en Estados Unidos) como legislativos (comisiones parlamentarias especializadas en finanzas públicas).

En Canadá, el proceso arranca dieciocho meses antes del ejercicio fiscal correspondiente. En Francia el presupuesto se organiza de acuerdo con los lineamientos de planificación plurianual definidos por la Ley Orgánica de Leyes de Finanzas (LOLF). Este enfoque permite integrar objetivos estratégicos y mecanismos de evaluación en el diseño presupuestario, promoviendo una gestión orientada a resultados.

En estos contextos, la discusión presupuestaria es la más relevante del año legislativo. El Parlamento no solo revisa partidas, sino que cuenta con la capacidad técnica e institucional para proponer y justificar modificaciones. La existencia de organismos técnicos independientes como la *Congressional Budget Office* (CBO) en Estados Unidos refuerza este esquema, brindando asesoramiento y presentando proyecciones macroeconómicas alternativas a las del Poder Ejecutivo.

Otros países, como China, utilizan planes quinquenales para sentar las bases de los objetivos a largo plazo; incluyendo también un marco presupuestario anual, en una reunión conocida como las “Dos Sesiones”, en las que se establecieron las políticas clave para el año, la cual está sujeta a la aprobación por la Asamblea Nacional Popular⁴.

³ Si bien no es el objetivo del presente trabajo explayarnos sobre la teoría del desarrollo cabe señalar que la misma surge en un contexto de posguerra en los años 50 y clasifica como países desarrollados a aquellos que cuentan con la riqueza material, una "mayor igualdad en sus sociedades" y un crecimiento económico estable con poca dependencia del exterior, y como países no desarrollados, o "tercer mundo" (término acuñado por el sociólogo A. Sauvy en 1952) como aquellos países con una economía y sociedad "atrasadas", con poca estabilidad y mayor dependencia externa. Utilizamos aquí la noción de países desarrollados para referirnos a países del centro que cumplen con los estándares internacionales de presupuestación advirtiendo que es un término en disputa y su teoría ha sido ampliamente debatida.

⁴ Las últimas publicaciones respecto de la gobernanza en China muestran este tipo de políticas. En (Huld, 2025), (Hart et al., 2023), (BANotes, 2023) y (Páez, 2022) entre otros.

El cuadro 1 permite visualizar de manera integrada los aspectos más relevantes, ofreciendo una mirada comparativa.

Cuadro 1. Comparación del proceso presupuestario en países seleccionados y Argentina

País / Caso	Inicio del proceso presupuestario	Organismos responsables	Modelo de referencia	Participación y transparencia
Estados Unidos	18 meses antes del ejercicio fiscal	Oficina de Gestión y Presupuesto (OMB); Congressional Budget Office (CBO); Congreso	Presupuesto por programas y resultados; fuerte institucionalidad	Amplio debate legislativo; informes técnicos independientes; transparencia en línea
Francia	Basado en planificación plurianual (LOLF)	Ministerio de Finanzas + Parlamento	Presupuesto por programas y plurianual	Evaluación obligatoria; acceso público a la información
Chile	12 meses antes del ejercicio fiscal	Dirección de Presupuestos (DIPRES) + Congreso	Presupuesto por programas y resultados	Sistema de indicadores de desempeño; publicaciones públicas
China	Planificación quinquenal + presupuesto anual	Asamblea Nacional Popular + gobiernos locales	Presupuesto plurianual con ejecución descentralizada	Aprobación parlamentaria formal; transparencia limitada
Argentina	Presentación antes del 15 de septiembre (frecuente incumplimiento)	Ministerio de Economía (Dirección Nacional de Presupuesto) + Congreso	Modelo tradicional; débil adopción de programas y plurianualidad	Bajo debate legislativo; limitada autonomía técnica; transparencia desigual

Fuente: Elaboración propia con asistencia de ChatGPT (OpenAI, 2025).

4. El caso argentino: concentración, debilidad técnica y ausencia de planificación estratégica

En Argentina, el proceso presupuestario presenta diferencias notables respecto de los estándares internacionales. Aunque la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional establece normas para la administración financiera del Estado, su aplicación ha sido parcial y, en muchos casos, desvirtuada por prácticas discrecionales o por la reiterada utilización de decretos de necesidad y urgencia para modificar partidas.

Esto se debe en la mayor parte de los casos a la utilización de estos decretos por parte de las fuerzas políticas de turno, en Argentina el vaivén de gobiernos de izquierda y de derecha ha imposibilitado la continuación de un proyecto político y económico nacional que supere la duración de los mandatos presidenciales (4 años, con posibilidad de reelección), sin contar las elecciones legislativas de medio término.

Diversos estudios muestran que Argentina ha atravesado históricamente crisis de gran intensidad⁵, con inflación, vaivenes en programas económicos, desocupación, tensiones políticas y sociales sumado a un proceso de industrialización truncado en muchas ocasiones por diversos factores que interrumpieron la continuidad de proyectos que buscaban cristalizar sus resultados en el largo plazo.

Desde 2012, esta nación atravesó una larga fase de estancamiento y crisis. Sus fundamentos estructurales se encuentran en la tendencia a la restricción externa, que caracteriza al desarrollo desigual y combinado de su economía; en las presiones globales por la reestructuración, en un contexto mundial de crecimiento débil desde la crisis de 2008; y en el agotamiento de la base productiva local, que no registra procesos de reestructuración desde la primera mitad de la década de 1990. (Piva, 2022, p. 185)

Uno de los problemas de su administración radica en la jerarquía institucional que se le asigna al área presupuestaria. En el sistema estadounidense, a modo de ejemplo, la Oficina de Gestión y Presupuesto (OMB) y la CBO ocupan el tercer lugar en el rango de poder institucional, por debajo del presidente y del vicepresidente, lo que les otorga una enorme capacidad de influencia y autonomía técnica. En cambio, en Argentina, la Dirección Nacional de Presupuesto depende del Ministerio de Economía y ocupa el sexto lugar en la estructura jerárquica del Ejecutivo, lo que limita su peso político y su capacidad de coordinación transversal con otros organismos del Estado.

El Poder Ejecutivo concentra la elaboración del proyecto presupuestario, que debe presentarse al Congreso antes del 15 de septiembre del año anterior al ejercicio fiscal. Sin embargo, en múltiples oportunidades este plazo no ha sido cumplido, y en años como 2010 o 2022 se recurrió directamente a la reconducción del presupuesto anterior, es decir, la puesta en vigencia el presupuesto del año anterior, eliminando los recursos que no se podrán volver a recaudar y los gastos que no se volverán a efectuar. El Poder Legislativo, por su

⁵ Ver sobre crisis y etapas del desarrollo argentino (Kiguel, 2015), (Piva, 2022) *op.cit.* (Di Tella et al., 2009), y acerca de la historia de nuestra industria nacional y el empleo (Schvarzer, 1996), (Graña, 2013), etc.

parte, carece de una estructura técnica que cumpla con los estándares internacionales, lo que limita su capacidad para analizar de manera crítica o proponer alternativas al proyecto oficial.

Tal como advierte Rinaldi (2018), “*Los legisladores no tienen asesores especializados [...] no existe ese asesoramiento técnico y profesional que permita discutir en profundidad el ordenamiento*” (p. 38). La consecuencia directa se ve reflejada en una aprobación muchas veces automática del presupuesto, sin que se lleve a cabo un debate profundo sobre sus prioridades ni una evaluación de su coherencia con los objetivos estratégicos de desarrollo.

5. Los modelos de presupuestación: de la lógica incremental a la gestión por resultados

La evolución de los modelos presupuestarios que se observan en otros países refleja una transformación a nivel mundial significativa en relación a los posibles enfoques de planificación que se pueden asumir. Esta transformación va de un primer enfoque tradicional, que estuvo centrado en insumos y control formal, hacia nuevos modelos orientados a la eficiencia, los objetivos estratégicos y la rendición de cuentas. Entre los modelos más relevantes se destacan:

Presupuesto por programas

Este modelo organiza los recursos públicos conforme a programas estructurados en torno a objetivos específicos, productos y beneficiarios claramente definidos. A diferencia del presupuesto tradicional, no se concentra en clasificaciones administrativas sino en la lógica de intervención pública.

Francia ha sido uno de los pioneros en institucionalizar esta modalidad a través de su reforma de 2001 (LOLF), que divide el gasto público en "misiones", "programas" y "acciones", e impone exigencias de evaluación periódica. En América Latina, Chile adoptó un esquema similar, desarrollando además un sistema de seguimiento de desempeño que vincula la ejecución presupuestaria a indicadores concretos.

Presupuesto por resultados

Este modelo vincula directamente la asignación de recursos con los resultados alcanzados, medidos a través de productos (outputs) y efectos (outcomes). Requiere una arquitectura institucional sólida para la planificación estratégica, la formulación de indicadores, la recolección de datos y la evaluación ex post. La evaluación ex-post “es un proceso que acompaña al programa social en toda su vida. Se evalúan la planificación, la ejecución y la finalización del programa social (evaluación integral)”

En países como Nueva Zelanda y Canadá, este modelo ha sido parte de reformas más amplias de modernización del Estado, incorporando el presupuesto como una herramienta de gestión orientada a la obtención de resultados verificables y de impacto social.

Presupuesto base cero

Es un método en donde cada asignación de fondos debe ser justificada para cada período partiendo de “cero”, en lugar del presupuesto anterior, requiriendo así, que los organismos identifiquen sus necesidades y los costos asociados. El objetivo es evitar la inercia presupuestaria y asegurar que los fondos se destinen a las metas prioritarias de manera efectiva.

El presupuesto de base cero como metodología “*fue implementada por primera vez en 1964 por el Departamento de Agricultura en Estados Unidos, con resultados poco positivos. No fue hasta 1970 donde el estado de Georgia demostró la eficacia de la metodología basándose en métodos de iniciativa privada*” (Villa, 2015).

Un ejemplo reciente, es el municipio entrerriano de Concordia, que en 2024 presentó el proyecto de ley con esta metodología para hacer frente a la falta de las transferencias discrecionales por parte del gobierno nacional puesto que únicamente cuentan los recursos tributarios locales y la coparticipación correspondiente.⁶

Presupuesto plurianual

El presupuesto plurianual establece horizontes de planificación de mediano o largo plazo (3 a 5 años), integrando el corto plazo financiero con objetivos estratégicos más amplios. Este modelo busca evitar la fragmentación y la imprevisibilidad que conlleva la planificación anual. Reino Unido y los países de la Unión Europea han desarrollado marcos fiscales de mediano plazo que permiten alinear el presupuesto con metas de estabilidad macroeconómica y objetivos de desarrollo sostenido.

Otro ejemplo claro es la República Popular China. El gigante asiático tiene una interesante dinámica en la planificación presupuestaria; planificación central fuerte con ejecución local descentralizada. En el centro de su presupuesto se encuentra el presupuesto público general, incluyendo los ingresos y gastos del gobierno central y los gobiernos locales, así como las transferencias del gobierno central a los gobiernos locales.

Este consta de cuatro componentes claves: un presupuesto fiscal general, presupuesto para los fondos gubernamentales, presupuesto para los ingresos operativos del capital estatal y presupuesto de seguro social. Este desglose permite una mejor rendición de cuentas, evaluación y control de las operaciones realizadas. Dicho presupuesto requiere de la aprobación de la Asamblea Nacional Popular, el mayor órgano legislativo de la República conformado por tres mil diputados, interpretándose como una participación clara del pueblo chino.

En consonancia con los planes anuales, existen los planes quinquenales, actualmente llamados Directrices Quinquenales, buscando determinar y explayar las iniciativas de desarrollo económico y social a las que se aferrará el gobierno del país oriental, tanto los centrales como los locales por los próximos cinco años. Estos iniciaron en 1953 y son el norte del país, actualmente transcurren el plan número catorce.

⁶ Ver Circular N°2 (Oficina Nacional de Presupuesto, 1996), también (Coduri, 2024) entre otros.

Presupuesto participativo

El presupuesto participativo es un proceso democrático de intervención directa, permanente, voluntaria y universal mediante el cual la ciudadanía, conjuntamente con las autoridades, delibera y decide la asignación de recursos públicos. La primera vez que se aplicó en América Latina como política pública fue en 1988, en la ciudad brasileña de Porto Alegre. Mientras que, en Argentina, su primera aplicación se dio en la ciudad de Rosario en el año 2002.

Año posterior al suceso que podríamos llamar una de las crisis económicas más graves en el país que dejó grandes conflictos sociales y políticos entre sus ciudadanos. Luego del corralito (corrida contra los bancos y prohibición de retiros de efectivo), los cacerolazos, la represión y el descontrol, una nueva planificación encontraba las condiciones para establecerse.⁷ Para el año 2011, ya se contaba con 48 municipios aplicando este tipo de política, lo que se tradujo en una estadística en la cual “*tres de cada diez residentes en Argentina habitaban en distritos donde una parte del destino de los recursos públicos era decidida por la ciudadanía*” (Martínez y Arena, 2013, p. 15).

6. Tendencias futuras: hacia una planificación estratégica, participativa y sustentable del presupuesto

Los debates actuales sobre la función del presupuesto público giran en torno a la necesidad de articularlo con políticas de desarrollo económico sostenible, inclusión social y eficiencia en el uso de recursos públicos. La planificación estratégica y participativa tiene por objetivo la obtención de un proyecto colectivo de futuro como producto final, Felcman. et al (2023) sostiene que “Este enfoque sostiene la centralidad que desempeña el Estado en la vida social como garante del bien público, siguiendo la idea de generar una visión compartida. La metodología de la planificación estratégica participativa pretende que el producto final de la misma pertenezca al conjunto de la sociedad” (p. 487). En América Latina podemos encontrar reflejadas las tendencias actuales de planificación en distintas experiencias incipientes desde distintos enfoques.

6.1. La integración del presupuesto con la planificación estratégica nacional

Cada vez más países avanzan hacia modelos que integran el presupuesto anual con planes de desarrollo plurianuales, objetivos de política pública y estrategias sectoriales. Esta tendencia busca evitar la fragmentación entre planificación y ejecución, y fortalecer la coherencia entre metas y medios.

⁷ Para profundizar estos temas recomendamos los trabajos de Cortes Conde (2003), Cardona (2002), y Pastorutti (2024).

6.2. La incorporación de enfoques transversales: género, medio ambiente y derechos humanos

Modelos recientes de presupuesto han comenzado a incorporar dimensiones como la equidad de género (presupuesto con perspectiva de género), la sostenibilidad ambiental (presupuesto verde) o la garantía de derechos fundamentales. Estas innovaciones suponen un rediseño conceptual del presupuesto, que deja de ser un instrumento meramente económico para convertirse en un dispositivo de justicia distributiva y desarrollo humano.

Este tipo de perspectivas encuentran ejemplos alrededor de todo el mundo, y específicamente para América Latina encontramos experiencias exitosas como el acuerdo de voluntades sostenido entre la Secretaría de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín y la Corporación para la vida Mujeres que Crean durante el periodo 2009-2011, sobre el cual Echavarría. Y (2023) afirma que:

Lograr que no solo con recursos del presupuesto público ordinario, sino que un importante porcentaje de los recursos provenientes de programas que permiten la planeación y la presupuestación participativa, entren a fortalecer las acciones enfocadas en asuntos fundamentales para lograr la igualdad de género, es inyectar un doble dinamismo a la lucha por la igualdad. (Villegas Echavarría, 2022, p. 441)

La incorporación de la perspectiva de género⁸ en la gestión presupuestal de un país no sólo acompaña a los objetivos del desarrollo sustentable, sino que en la práctica fortalece al conjunto de la sociedad puesto que este tipo de políticas benefician a las mujeres en una primera instancia, pero por decantación también benefician a los hogares y dentro de ellos a las infancias y a los adultos mayores, población demandante de cuidados que generalmente es atendida por ellas. La perspectiva de género haciendo confluir distintos actores y miradas acerca de lo que significa el desarrollo social y quienes están incluidos en él, nos invitan a ampliar críticamente la lógica con la que se piensa el crecimiento económico y la salud y el bienestar de un país.

6.3. Mayor participación y transparencia

La apertura del proceso presupuestario a la participación ciudadana y al escrutinio público representa otra tendencia destacada. Herramientas como el presupuesto participativo, los portales abiertos de datos fiscales y los informes ciudadanos refuerzan la legitimidad del proceso y la calidad del gasto.

⁸ Según Gomáriz (1992) a diferencia de los estudios de género, que componen el segmento de la producción cognitiva que se ha ocupado de este ámbito de la experiencia humana, la perspectiva de género es entendida como marco teórico para la investigación, las políticas públicas o la capacitación. En palabras de Gamba (2008) la perspectiva de género opta por una concepción epistemológica que se aproxima a la realidad desde las miradas de los géneros y sus relaciones de poder. Sostiene que la cuestión de los géneros no es un tema a agregar como si se tratara de un capítulo más en la historia de la cultura, sino que las relaciones de desigualdad entre los géneros tienen sus efectos de producción y reproducción de la discriminación.

En Argentina la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF, Ley 25.917/2004 y su modificación en la Ley 27.428/2018) y el Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal (CFRF) establecen obligaciones en materia de transparencia y gestión fiscal. A partir del año 2013, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) se encarga de la medición de su desempeño y la publicación anual del Índice de Transparencia Presupuestaria Provincial (ITPP). Tomando las dimensiones de disponibilidad y desagregación de la información fiscal, y el rezago con que ésta se publica.

El ITPP de los últimos 10 años ha mejorado en un 38% en promedio para todas las provincias. Esta mejora se dio en distintas etapas, con diferentes ritmos para cada provincia y de forma diversa, sobre esto los documentos de trabajo de CIPPEC en su publicación más reciente distingue una etapa de crecimiento y heterogeneidad y una etapa de estancamiento y homogeneidad:

Durante los primeros cinco años de la medición (2013-2017) el desempeño general mejoró un 15%, con algunas provincias destacándose en su ritmo de mejora sobre otras, lo que hizo crecer inicialmente la dispersión provincial. En la segunda mitad de la década (2018-2023), la mejora general fue más modesta, con un 2,5%, pero las trayectorias de las provincias tendieron a asemejarse, reduciendo el desvío estándar. En esta última etapa, el ITPP quedó estabilizado en torno a los 8 puntos, excepto en 2020, en que los gobiernos provinciales debieron afrontar otras urgencias por la irrupción del COVID 19 y no todos pudieron mantener sus prácticas de transparencia fiscal en un contexto de trabajo remoto y otros cambios en hábitos y prioridades. (Szenkman y Lacunza, 2024, p. 12).

Para dar cuenta de estas transformaciones, el cuadro 2 resume la trayectoria del ITPP en la última década, destacando tanto los avances como las limitaciones del proceso de transparencia fiscal.

Cuadro 2. Evolución del Índice de Transparencia Presupuestaria Provincial (ITPP) en Argentina, 2013-2023

Año	Promedio nacional (sobre 10)	Provincias con mayor puntaje	Provincias con menor puntaje	Observaciones
2013	6,0	Córdoba, CABA, Mendoza	Formosa, San Juan, Santiago del Estero	Inicio de la medición por CIPPEC
2017	6,9	Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe	Formosa, La Rioja, San Juan	Mejora general, alta dispersión
2020	7,8	CABA, Mendoza, Córdoba	Tucumán, Formosa, San Juan	Pandemia afectó continuidad en algunas provincias

Año	Promedio nacional (sobre 10)	Provincias con mayor puntaje	Provincias con menor puntaje	Observaciones
2023	8,2	Córdoba, Mendoza, CABA	Formosa, San Juan, Tucumán	Estancamiento reciente, heterogeneidad reducida

Fuente: Elaboración propia con asistencia de ChatGPT (OpenAI, 2025).

6.4. Digitalización y uso de inteligencia de datos

La incorporación de tecnologías de la información al proceso presupuestario está generando capacidades para el monitoreo en tiempo real, la trazabilidad del gasto y el análisis predictivo. Países como Estonia o Corea del Sur lideran estas transformaciones, con plataformas digitales integradas que articulan presupuestos, licitaciones y ejecución financiera.

En relación a la digitalización en Argentina Meneses Jimarez (2023) señala que “*En el país, ya existe software que atiende y resuelve este tema. Ya sea que se les llame con otros nombres, como “trazabilidad del gasto”, “recorrido del gasto”, existe software que permite darle un seguimiento puntual a un recurso, desde la solicitud de este, hasta el ejercicio y el reporte de transparencia. Una serie de estudios sobre la alineación presupuestal, justificaría la necesidad de fortalecer el área de tecnologías de la información en el quehacer público*” (p.22).

Existe la posibilidad de seguir creciendo en términos de manejo de datos para la trazabilidad del gasto a nivel provincia como se menciona en la sección anterior, lo que sucede con ello es que el ritmo en el que las provincias llegan a ese tipo de monitoreo ya sea por sus condiciones materiales o porque el mismo implica un cambio de lógica en la manera de trabajar la evaluación de los programas. Por eso es que es importante la presentación de los beneficios y avances que surgen en materia de sistematización de datos ya que esto nos permite seguir construyendo este tipo de infraestructuras de datos de forma pública y lo más limpia y transparente posible.

7. El presupuesto de capital como instrumento de desarrollo: funciones económicas y experiencias recientes en Argentina

Según el Ministerio de Hacienda de la República Argentina, se conoce como gastos de capital a aquellas inversiones que realiza el sector público que tienen como objetivo incrementar la capacidad instalada de producción. Unos ejemplos pueden ser las construcciones de carreteras o las transferencias de capital al sector privado, también conocidos como subsidios.

Para Alberto García Mendoza (1998), el presupuesto de capital forma parte del presupuesto financiero conjuntamente con el presupuesto de efectivo, complementando al presupuesto de operación que incluye el presupuesto de ventas, producción, inventarios de productos terminados y en proceso, consumos y compra de materiales considerando a su

vez el presupuesto de inventario de materiales, el presupuesto de mano de obra directo, de gastos de fabricación y gastos de operación.

De acuerdo al análisis sobre lo que fue la política presupuestaria nacional Martner (1978) planteó que podemos identificar tres funciones básicas del presupuesto público en las democracias modernas: La primera es su rol como herramienta de política económica: debe orientar el desarrollo productivo en la mejora de las variables macroeconómicas como lo son el empleo, los precios y la distribución del ingreso, utilizando incentivos fiscales, o transferencias al sector privado como son los subsidios a los individuos o empresas para generar una mejoría en la calidad de vida y favorecer a la igualdad.

La segunda función es la de programación: como se expresó con anterioridad, el presupuesto es la expresión financiera de la planificación del sector público. El análisis de la distribución de recursos nos permite entender las prioridades del poder ejecutivo, y con ello qué sectores de la sociedad serán prioridad (salud, educación, infraestructura entre otros), de las políticas del gobierno de turno, permitiendo también reconocer el nivel de superávit o déficit que se tendrá en esta etapa.

La tercera función es de control jurídico-administrativo: A través del presupuesto verificamos cómo y de qué manera se gastaron los recursos públicos, de esta forma se busca asegurar la legalidad y transparencia de la ejecución del presupuesto. Estas funciones deben estar íntimamente ligadas con la optimización de la gestión, buscando la eficiencia y la productividad de los gastos realizados, teniendo en cuenta también la efectividad que tendrán estos a largo plazo y como estos mejoraran (o empeoraran) la situación de la ciudadanía.

A estas funciones, la cátedra de Finanzas Públicas (Rinaldi, UNC) que mencionamos anteriormente, agrega una cuarta que resulta de mucha utilidad: La optimización de la gestión, que introduce criterios de eficiencia y productividad en el análisis del gasto. Esta dimensión cobra relevancia al contrastar, por ejemplo, el elevado gasto público en salud en Argentina con los resultados del sistema sanitario, lo cual evidencia ineficiencias estructurales.

Las dos primeras funciones permiten vincular el presupuesto con el desarrollo económico: por un lado, como mecanismo anticíclico y promotor de inversión pública; por otro, como instrumento para mejorar la eficiencia en la provisión de bienes y servicios esenciales. Pareciera existir una evidencia suficiente para afirmar que la planificación del presupuesto es no sólo una buena práctica, sino que trae beneficios en términos más allá de los económicos, como en la ciudadanía, la democracia o incluso podría aportar los medios para trabajar sobre las desigualdades estructurales que tan comunes son a nuestra sociedad. Sin embargo, desde que se empieza a hablar de planificación en el mundo, esta supuesto una asociación negativa por parte de aquellos a quienes les parecía que traía consigo la idea de un gobierno autoritario.⁹ Existen todavía quienes confunden planificación con régimen y se limitan cuando ignoran la necesaria discusión acerca de la planificación estatal.

⁹ En (Oyuela, 1976, p. 44).

considerándola de antemano una intervención exagerada cuando en realidad el tema no es Estado sí o no, sino en qué grado y de qué forma queremos planificar.

La dicotomía entre planeamiento o leyes del mercado es falsa, bajo distintos aspectos todos los agentes del sector privado y del sector público planifican. El Estado para realizar la tarea de planeamiento en su actividad tiene un instrumento: el presupuesto, nacional, provincial, etc. [...] *El instrumento en donde se exterioriza la planificación es el presupuesto, y todo lo que gira alrededor del presupuesto se denomina gestión presupuestaria* (Rinaldi, 2018, p. 5).

También Oyuela (1976) responde respecto de la supuesta antinomia entre Estado e Individuo y Autoridad vs Libertad bajo la cual se pensó en un primer momento a la planificación como una contraposición de lo democrático, liberal e individual, aclarando que no existe tal contradicción, estas son falsas antinomias que derivan en una suerte de nihilismo político no deseado, y que en realidad lo que se quiere poner en tela de juicio es el grado de intervención estatal, puesto que “*Esta discusión no debe afectar a la Planificación pues, sea cual fuese la intervención del Estado o de la Autoridad, habrá que emplearla a menos que se quiera la abstención del Estado o su acción improvisada y desordenada*” (p. 44).

Una vez superada la falsa antinomia, y teniendo en cuenta sus funciones en el desarrollo económico, el presupuesto de capital aparece como un tipo de planificación de especial relevancia, ya que se orienta a la realización de inversiones estratégicas en infraestructura, ciencia, tecnología, transporte y conectividad. Su objetivo no es solo ampliar la capacidad productiva de la economía, sino también generar efectos multiplicadores en el empleo, la logística y la cohesión territorial. En los países desarrollados, especialmente los nórdicos, este tipo de presupuesto se planifica en horizontes plurianuales, con mecanismos técnicos de evaluación ex-ante y seguimiento del impacto. La evaluación ex-ante un tipo de evaluación de programas que se diseña y se realiza durante la planificación.

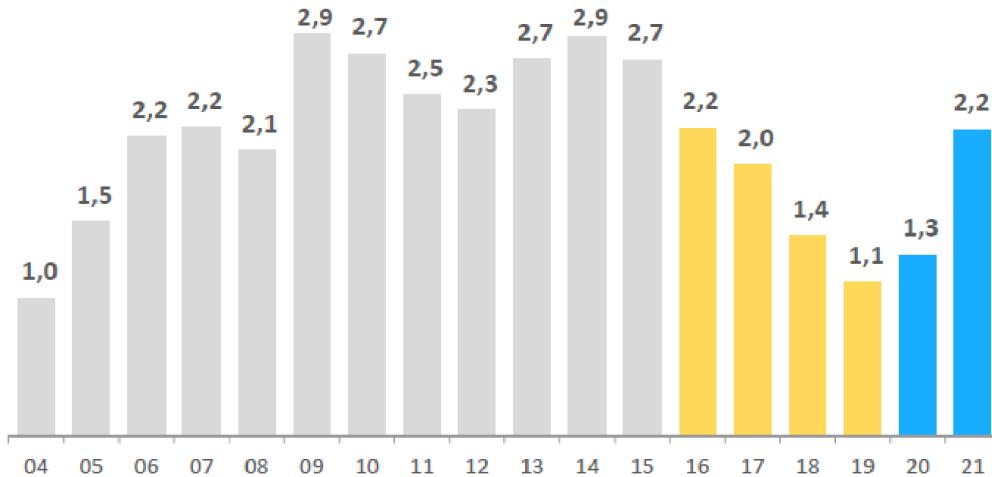
La evaluación ex-ante consiste en un análisis de la formulación del programa para conocer si los elementos operativos del mismo (actividades, tareas, recursos, presupuesto, etcétera) resultan adecuadamente consistentes en el/los documento/s del programa propuesto [...] *indaga la viabilidad de los componentes y de las actividades planificadas, al mismo tiempo que propone alternativas para aquellas que tengan menor nivel de viabilidad y selecciona la opción de inversión más eficiente. De esta manera, se busca racionalizar la inversión social.* (A A V V, Siempro, 1999, p. 74)

Luego en Estados Unidos podemos observar que el análisis del presupuesto de capital se realiza bajo la órbita de la Congressional Budget Office (CBO), órgano técnico independiente del Congreso. Esta oficina brinda proyecciones, analiza escenarios alternativos y refuerza el poder institucional del Poder Legislativo, que cuenta con comisiones especializadas en presupuesto con capacidad real de reformular las propuestas del Ejecutivo. El contraste con Argentina es significativo: la falta de una oficina de presupuesto del Congreso, sumada a la debilidad técnica de las comisiones legislativas, limita la posibilidad de discutir en profundidad las prioridades de inversión pública.

Históricamente, el presupuesto de capital ha sido la variable de ajuste en los ciclos de consolidación fiscal en Argentina. Esto se observó durante el gobierno de Carlos Saúl Menem en la década de los 90's, y volvió a manifestarse en las gestiones de Mauricio Macri

y Javier Milei. En ambos casos, la parálisis de la obra pública fue presentada como una estrategia de ahorro fiscal, sin considerar los costos sociales, productivos y financieros que ello implica. Este ajuste estructural se puede ver claramente en el gráfico 1:

Grafico 1: Gastos de Capital del Sector Público Nacional: 2004-2021 (%PBI)*



*El porcentaje del presupuesto de capital del sector público nacional argentino.

Fuente: Notas de clase. Cátedra de Finanzas Públicas, Rinaldi, 2018).

En el presente, el gobierno nacional ha suspendido buena parte de las obras en ejecución, generando conflictos con provincias y contratistas. A este respecto, se destaca la crítica situación de Vialidad Nacional, cuya inacción está deteriorando la infraestructura vial del país. Gobernadores de distintas provincias han propuesto utilizar parte del impuesto a los combustibles (gasoil) para financiar la reparación de rutas ante la falta de respuesta de Nación (El Territorio, 2025).¹⁰ Esta medida reactiva el debate sobre la afectación específica de recursos con fines estratégicos y la necesidad de que el presupuesto de capital tenga sustento normativo y previsión multianual.

A su vez, paralizar obras en ejecución genera efectos contraproducentes: encarece los costos futuros por deterioro, provoca litigios con contratistas, genera desempleo y afecta el normal desarrollo de actividades productivas que dependen de infraestructura básica. Según estimaciones recientes, Argentina pierde hasta 25 mil millones de dólares anuales por el deterioro de su infraestructura pública.¹¹ Una cifra que supera ampliamente los montos que se pretenden ahorrar con el ajuste fiscal.

En definitiva, la falta de planificación estratégica del presupuesto de capital no solo debilita la función económica del presupuesto, sino que compromete el desarrollo

¹⁰ (El Territorio, 2025)

¹¹ Véase “Argentina pierde USD 25 mil millones anuales por el abandono de obra pública de Milei” en (Glezer, 2025).

estructural del país. Superar esta lógica requiere reconstruir institucionalidad, adoptar modelos de presupuesto con visión de largo plazo y reconocer a la inversión pública como condición necesaria —aunque no suficiente— para el desarrollo sostenible. En el cuadro 3 se presenta una comparación del presupuesto de capital en Argentina con la experiencia de otros países, lo cual permite dimensionar sus particularidades y limitaciones recientes.

Cuadro 3. Presupuesto de capital en perspectiva comparada: Argentina y experiencias internacionales (últimos datos disponibles, 2023)

País / Año	Promedio histórico	Últimos datos disponibles	Observaciones
Argentina	2–3 % del PBI (con picos de 4 % en 2007–2010)	2023: 1,5 %	Fuerte caída en períodos de ajuste fiscal; alta volatilidad
Chile	4–5 % del PBI	2023: 4,2 %	Estabilidad relativa, orientado a infraestructura y energía
EE.UU.	3–4 % del PBI	2023: 3,5 %	Inversión sostenida; fuerte rol del Congreso
Francia	4–5 % del PBI	2023: 4,1 %	Integrado a planificación plurianual (LOLF)
China	7–8 % del PBI	2023: 7,6 %	Alta inversión en infraestructura y tecnología; visión estratégica de largo plazo

Fuente: Elaboración propia con asistencia de ChatGPT (OpenAI, 2025).

Conclusión

El análisis cualitativo del proceso presupuestario en Argentina permite observar una marcada distancia respecto a los estándares institucionales y técnicos presentes en países desarrollados. Mientras en estos últimos el presupuesto es concebido como una herramienta estratégica de planificación, con fuerte sustento institucional y orientación a resultados, en Argentina persiste una lógica predominantemente administrativista, con escasa previsión, baja calidad del debate legislativo y ausencia de mecanismos efectivos de evaluación.

La comparación con modelos internacionales —como el presupuesto por programas, por resultados o plurianual— demuestra que existen alternativas viables y eficaces para fortalecer la gestión pública. Estos enfoques, adoptados en democracias consolidadas, no solo mejoran la asignación de recursos, sino que permiten integrar el presupuesto con objetivos estratégicos de desarrollo y con nuevas demandas sociales como la equidad de género, la sostenibilidad ambiental o la participación ciudadana.

El caso específico del presupuesto de capital resulta paradigmático. Su sistemática postergación en Argentina evidencia una política pública centrada en el corto plazo, ajena a

los costos estructurales que implican la paralización de la obra pública, el deterioro de la infraestructura y la pérdida de oportunidades de desarrollo territorial. La comparación con la institucionalidad norteamericana —donde las comisiones legislativas y oficinas técnicas ejercen un rol activo y jerárquico— pone en evidencia las limitaciones del sistema argentino para construir políticas sostenidas de inversión pública.

En este sentido, resulta indispensable consolidar una institucionalidad que garantice el respeto de las planificaciones presupuestarias, independientemente del signo político del gobierno de turno. Solo mediante la continuidad y evaluación sistemática de los programas es posible determinar su efectividad e impacto real. Por ejemplo, ante una política de construcción de escuelas, es necesario no solo ejecutarla sino también analizar si se logró disminuir la deserción escolar. De lo contrario, resulta imposible implementar medidas correctivas o mejorar futuras intervenciones. La ruptura de ciclos de planificación interrumpidos por cambios de gestión limita seriamente la capacidad del Estado para generar resultados sostenibles y evaluables.

Recuperar el rol estratégico del presupuesto exige, en primer lugar, una reforma institucional que garantice previsibilidad, evaluación y transparencia. Pero también requiere una redefinición cultural: asumir que el presupuesto no es solo una cuestión contable, sino una expresión concreta del proyecto de país que se desea construir. En ese sentido, retomar la planificación, reconstruir capacidades estatales y priorizar la inversión pública en infraestructura deben ser elementos centrales de una agenda orientada al desarrollo con equidad.

El análisis realizado permite señalar algunas implicancias prácticas para las políticas públicas argentinas. En primer lugar, se destaca la necesidad de fortalecer el rol del Congreso en la aprobación y control del presupuesto, dotándolo de capacidades técnicas y de órganos de asesoramiento independientes que permitan un debate sustantivo y no meramente formal. La comparación con países como Estados Unidos o Francia evidencia que la existencia de oficinas presupuestarias autónomas y con jerarquía institucional constituye un factor clave para mejorar la calidad de la deliberación legislativa y garantizar un control más eficaz sobre la ejecución de los recursos.

En segundo lugar, resulta central avanzar en la creación y consolidación de organismos técnicos independientes, con autonomía suficiente para realizar proyecciones, evaluar escenarios alternativos y emitir informes de impacto. Este tipo de instituciones, presentes en varias democracias consolidadas, podrían contribuir a superar la discrecionalidad en la elaboración del presupuesto y fortalecer la transparencia del proceso.

Finalmente, es necesario profundizar en el análisis del impacto social de la insuficiencia de obra pública, especialmente en un contexto en el que el presupuesto de capital ha sido utilizado históricamente como variable de ajuste. La paralización de proyectos de infraestructura no solo afecta la competitividad y la productividad, sino que genera consecuencias sociales inmediatas: pérdida de empleos, deterioro en la calidad de vida y aumento de las desigualdades territoriales.

En este marco, futuras líneas de investigación podrían abordar de manera más detallada la relación entre inversión pública, cohesión territorial y desarrollo social; el

impacto redistributivo de la asignación presupuestaria; y la exploración de mecanismos de planificación plurianual que aseguren continuidad más allá de los cambios de gobierno.

Bibliografía

- A A V V, Siempro. (1999). *Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados: Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Anónimo. (30 de Diciembre de 2023). *BANotes*. <https://banotes.org/brics-administrative-system/evolving-budget-audit-practices-china/#chinas-budgetary-reform-journey>
- Cardona, H. M. (2002). La crisis argentina: origen, evolución y lecciones. *Semestre Económico*, 5(10), 1-17.
- Coduri, G. (30 de Octubre de 2024). *Diario Junio*. <https://www.diariojunio.com.ar/sin-obra-publica-nacional-azcue-presento-el-presupuesto-2025-enfatizando-la-eficiencia-en-el-gasto/>
- Cortes Conde, R. (2003). La crisis Argentina de 2001-2002. *Cuadernos de Economía*, 40(121), 762-767. <https://doi.org/10.4067/S0717-68212003012100049>
- Di Tella, G., Zymelman, M., & Petrecolla, A. (2009). *Las etapas del desarrollo económico argentino*. Paidós.
- El Territorio. (30 de Mayo de 2025). *El territorio*. <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2025/05/30/856175-proponen-usar-parte-del-impuesto-a-los-combustibles-para-arreglar-las-rutas>
- Gamba, S. B. (2008). ¿Qué es la perspectiva de género y los estudios de género? En S. B. Gamba, *Diccionario de estudios de Género y Feminismos*. Biblos.
- Glezer, L. (26 de Mayo de 2025). *LaPoliticaOnline*. <https://www.lapoliticaonline.com/economia/argentina-pierde-usd-25-millones-anuales-en-el-deterioro-de-obra-publica/>
- Gomariz Moraga, E. (1992). Los estudios de género y sus fuentes epistemológicas. Periodización y perspectivas. *ISIS Internacional*(17).
- Graña, J. M. (2013). *Salarios, calidad del empleo y distribución*. Capital Intelectual.
- Hart, B., Lyn, B., Funairole, M. P., Lu, S., Price, H., & Slade, M. (15 de Marzo de 2023). *China Power Team*. <https://chinapower.csis.org/making-sense-of-chinas-government-budget/>
- Huld, A. (19 de Marzo de 2025). *China Briefing*. <https://www.chinabriefing.com/news/china-two-sessions-2025-policy-legislative-budget/#:~:text=Este%20documento%20describe%20el%20desempe%C3%B1o,y%20construyen%20capacidades%20de%20seguridad>
- International Monetary Fund. (2019). *The Fiscal Transparency Code*. International Monetary Fund.
- International Monetary Fund. (2025). *imf.org*. Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es>About/Factsheets>

- Kiguel, M. A. (2015). *Las crisis económicas argentinas. Una historia de ajustes y desajustes*. Sudamericana.
- Martínez, C. R., & Arena, E. (2013). *Experiencias y buenas prácticas en Presupuesto Participativo*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- Martner, G. (1978). *Planificación y presupuesto por programas*. Siglo XXI.
- Oficina Nacional de Presupuesto. (1996). *Circular N° 2/96 de la Oficina Nacional de Presupuesto*.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Oyuela, J. A. (1976). Historia de la planificación. *Cuadernos de planeamiento*, 2(6).
- Páez, E. (12 de Diciembre de 2022). *Cátedra China Contemporánea*. FLACSO: <https://www.chinacontemporanea.org/post/planes-quinquenales-chinos-es-la-manera-de-prever-el-futuro-del-pa%C3%ADs>
- Pastorutti, M. C. (2024). Las palabras y los tiempos. La crisis de 2001 en los discursos políticos (1999-2003). *Astrolabio*(32), 270-303. <https://doi.org/10.55441/1668.7515.n32.38852>
- Piva, A. (2022). Economía y política en la larga crisis argentina (2012-2021). *Argumentos*, 35(98), 185. <https://doi.org/10.24275/uamxoc-dsch/argumentos/202298-07>
- Rinaldi, J. M. (2018). *Notas de clase. Capítulo 2. Cátedra Finanzas Públicas*. Universidad Nacional de Córdoba.
- Sandvei, B. (2011). *Tesis de Posgrado, Universidad de Chile, Magister. La crisis argentina en 2001 y el estallido social: un estudio sobre el imaginario social y el despertar de la clase media*. Repositorio académico de la Universidad de Chile: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/110968>
- Schvarzer, J. (1996). *La industria que supimos conseguir*. Planeta.
- Szenkman, P., & Lacunza, A. M. (2024). *10 años de avances en la transparencia presupuestaria de las provincias*. CIPPEC.
- Villa, S. A. (8 de Abril de 2015). *CIEP*. Centro de investigación económica y pres D, A.C.: <https://ciep.mx/reestructuracion-del-gasto-publico-con-perspectiva-base-cero/>
- Villegas Echavarría, Y. (2022). Gobernanza democrática: un modelo de gestión para la igualdad de género. En L. M. Cuervo, & M. d. Délano, *Los desafíos de la planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Algoritmos, metodologías y experiencias*. Naciones Unidas.