



GOBIERNO DE LA  
PROVINCIA DE  
CÓRDOBA



Foro Permanente de  
Direcciones de Presupuesto y  
Finanzas de la República  
Argentina

I L P E S



NACIONES UNIDAS

C E P A L

**XXII SEMINARIO REGIONAL DE  
POLITICA FISCAL  
CEPAL**

**Integración entre la Planificación Estratégica  
y el Presupuesto:  
Un Proceso Impostergable**

**Cra. Cristina Ruiz  
Lic. Julio Comello**

**Santiago de Chile, 26 al 29 de enero de 2010**



## *Temario*

- » *Parte I – Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina*
- » *Parte II – Vinculación entre la Planificación Estratégica y el Presupuesto - Experiencia de la Provincia de Córdoba*



## *Parte I*

### *» Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina*

- » ¿Qué es el FORO?*
- » Historia*
- » Objetivos*
- » Organización*
- » Áreas de Interés*



GOBIERNO DE LA  
PROVINCIA DE  
CÓRDOBA



Foro Permanente de  
Direcciones de Presupuesto y  
Finanzas de la República  
Argentina

## *¿Qué es el Foro?*

*Es un organismo de **Carácter Federal** integrado por las **Oficinas Técnicas de Presupuesto del Estado Nacional** y los **Estados Subnacionales**, que constituye un ámbito institucional de **coordinación e intercambio técnico** en materia **presupuestaria y fiscal**.*



## *Objetivos del Foro*

- a) Crear un ámbito institucional de coordinación, de intercambio técnico y de información en materia presupuestaria;*
- b) Velar por la eficiente gestión presupuestaria en todo el Sector Público Argentino;*
- c) Constituir un ámbito de investigación y desarrollo de conocimientos técnicos en materia de presupuesto público;*
- d) Dar cumplimiento a las responsabilidades que asigna la Ley de Responsabilidad Fiscal N° 25.917 .*



## *Historia*

- » ***1994: Reglamento Fundacional***
- » ***1995: Decreto Nacional N° 1.014***
- » ***2004: Régimen Federal de Responsabilidad  
Fiscal Ley 25.917***
- » ***2009: Personería Jurídica Resolución IGJ  
N° 638***



# *Organización*

- » *Comité Ejecutivo*
- » *Coordinadores Regionales*
- » *Comisiones:*
  - » *Capacitación y Asistencia Técnica*
  - » *Investigación y Desarrollo*
  - » *Asuntos de Interés Municipal*



GOBIERNO DE LA  
PROVINCIA DE  
CÓRDOBA



Foro Permanente de  
Direcciones de Presupuesto y  
Finanzas de la República  
Argentina

## ***Capacitación y Asistencia Técnica***

***Esta Comisión diseña proyectos e implementa actividades de CAPACITACIÓN y ASISTENCIA TÉCNICA a los Organismos Públicos vinculados con el proceso presupuestario y de gestión financiera pública en general.***



GOBIERNO DE LA  
PROVINCIA DE  
CÓRDOBA



Foro Permanente de  
Direcciones de Presupuesto y  
Finanzas de la República  
Argentina

## *Áreas de Interés*

*Se acordó realizar una consulta a las áreas técnicas de las Provincias a los fines de seleccionar prioridades temáticas de capacitación para implementar a través de la Comisión de "Capacitación y Asistencia técnica" del Foro para los años 2009 y 2010.*



## *Áreas de Interés*

<i>TEMA</i>	<i>Prioridad</i>
<i>La Planificación Estratégica</i>	<i>1°</i>
<i>Proyección de Recursos y Gastos</i>	<i>2°</i>
<i>Presupuesto Plurianual</i>	<i>3°</i>
<i>Obligaciones Ley de Responsabilidad Fiscal</i>	<i>4°</i>
<i>Fondos y Políticas Anticíclicas</i>	<i>5°</i>



## *Parte II*

- » *Vinculación entre la Planificación Estratégica y el Presupuesto - Experiencia de la Provincia de Córdoba*
  - » *Marco General*
  - » *Situación Inicial*
  - » *Estrategia de Implementación*
  - » *Un ejemplo práctico*
  - » *Esquema de Trabajo y Logros en el Proyecto de Presupuesto 2010*



GOBIERNO DE LA  
PROVINCIA DE  
CÓRDOBA



Foro Permanente de  
Direcciones de Presupuesto y  
Finanzas de la República  
Argentina

## *Objetivo*

*Promover la Eficiencia en la  
Administración de los Recursos  
Públicos*



# *Marco General*





# *Temario*

» *Marco General*

» ***Situación Inicial***

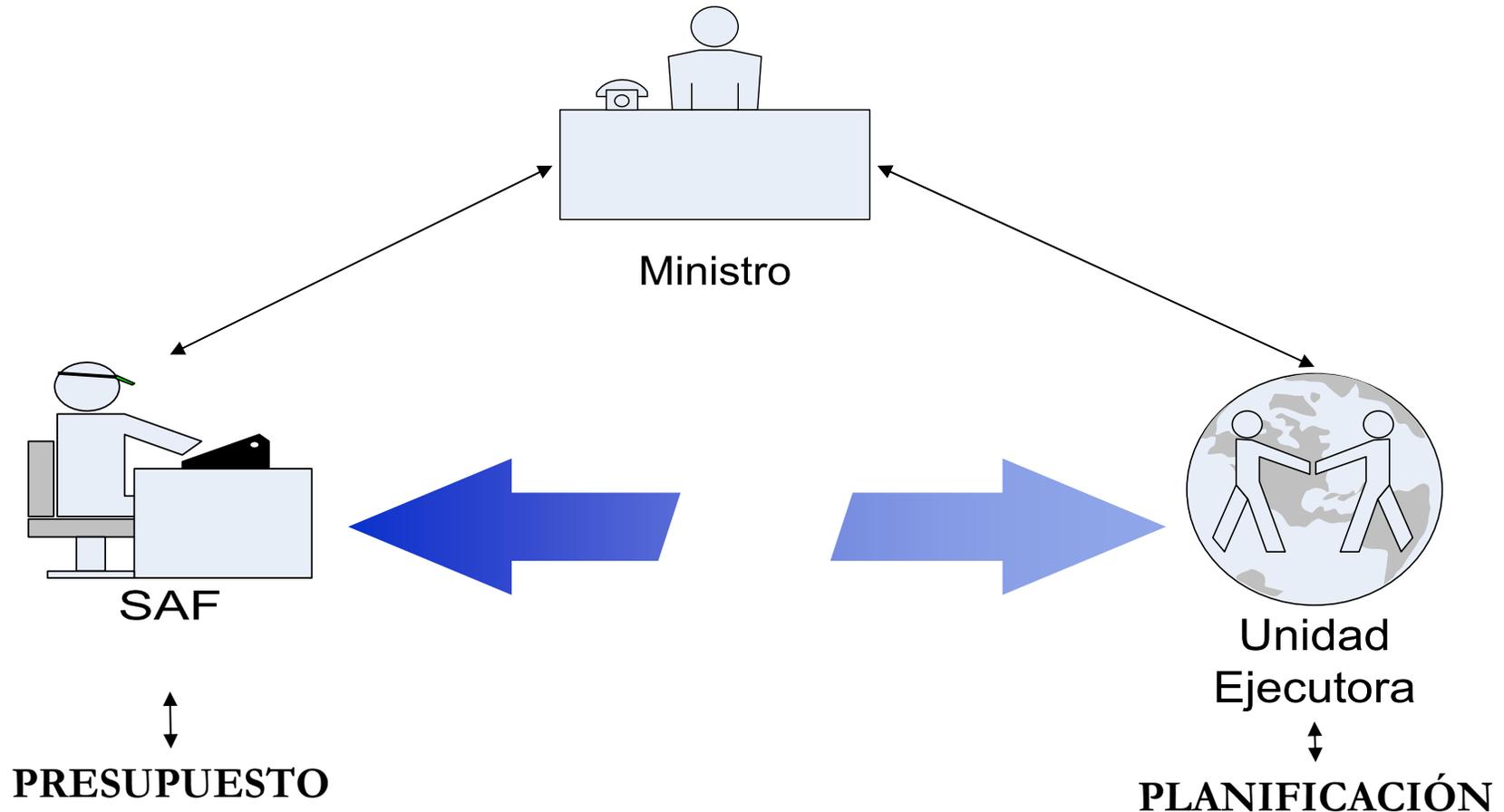
» *Estrategia de Implementación*

» *Un ejemplo práctico*

» *Esquema de Trabajo y Logros en el Proyecto de  
Presupuesto 2010*



# *Situación Inicial*



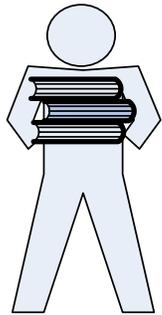


# *Temario*

- » *Marco General*
- » *Situación Inicial*
- » ***Estrategia de Implementación***
- » *Un ejemplo práctico*
- » *Esquema de Trabajo y Logros en el Proyecto de Presupuesto 2010*



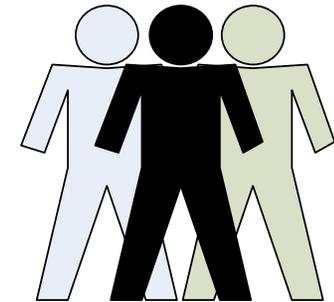
# *Estrategia de Implementación*



Capacitación



Sensibilización

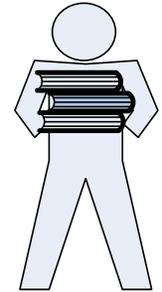


Conformación de  
Equipos



# *Estrategia de Implementación*

*5 Módulos  
3hs c/u*



Capacitación

- 1. Introducción a Planificación Estratégica y Control de Gestión.*
- 2. Cuadro de Mando Integral.*
- 3. Diagnóstico.*
- 4. Indicadores y Objetivos.*
- 5. Vinculación del Presupuesto con SGO.*



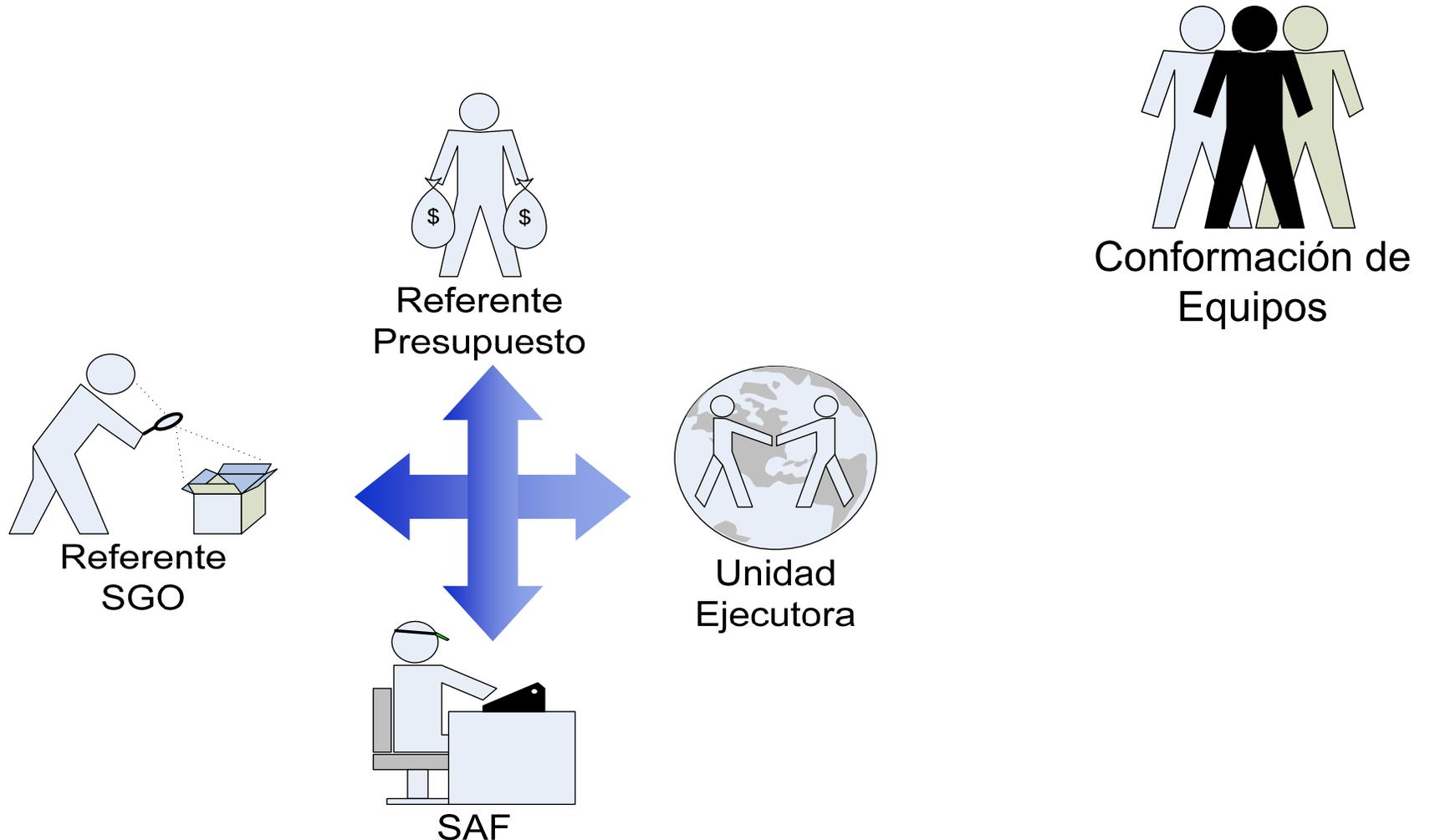
# *Estrategia de Implementación*



*Concepto y Estructura del Presupuesto*  
*Principales Gastos Fijos*  
*Beneficios Internos y Externos*



# *Estrategia de Implementación*





# *Estrategia de Implementación*

*18 Organismos  
Visitados (82%)*

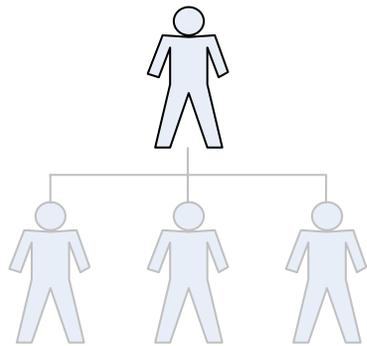
*450  
Participantes*



- *Ministros y Secretarios*
- *Directores de Administración*
- *Directores de Programas*
- *Mandos Medios*



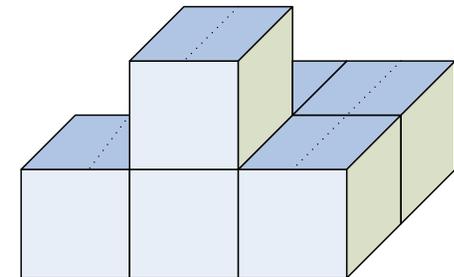
# *Estrategia de Implementación*



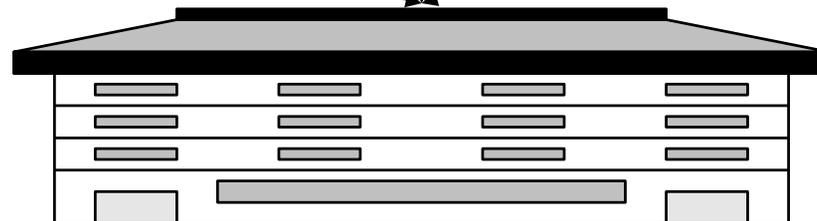
Cambio de  
Cultura



Implementación  
Gradual



Beneficios a  
Mediano Plazo



**Institucionalización**



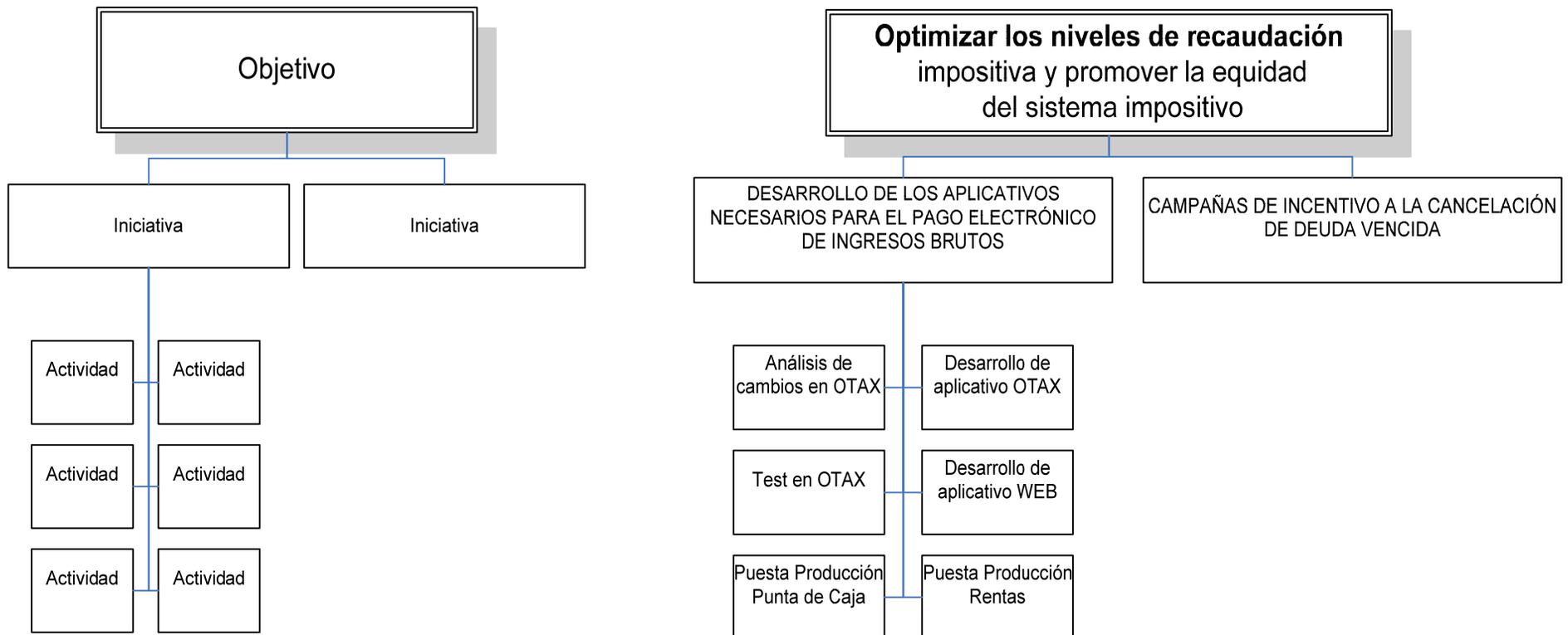
## *Temario*

- » *Marco General*
- » *Situación Inicial*
- » *Estrategia de Implementación*
- » ***Un ejemplo práctico***
- » *Esquema de Trabajo y Logros en el Proyecto de Presupuesto 2010*



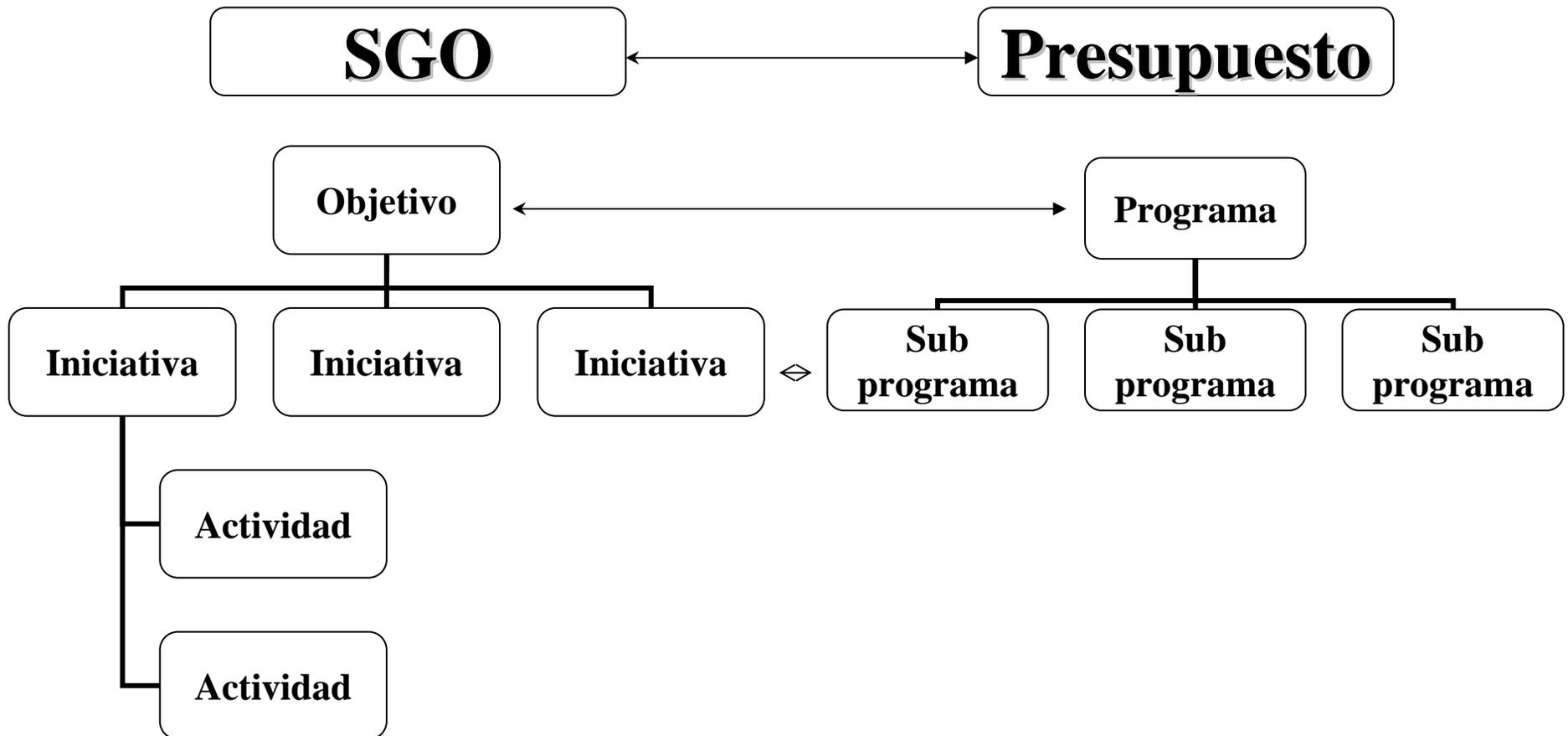
# Un Ejemplo Práctico

## Sistema de Gestión por Objetivos





# *Un Ejemplo Práctico*





Bienvenido a Strategos®. Para poder acceder a la aplicación, debe proveer su nombre de usuario y clave de acceso.

Nombre :

mariagross

Clave de Acceso :

XXXXXXXXXX

Conectarse



Para información sobre su cuenta o como obtener una, contacte a [Cuentas para Strategos®](#).

Por favor dirija sus sugerencias a [Visión Grupo Consultores C.A.](#)

Numero de Visitas: 48084

Numero de Concurrencias:



Home

Plan  
Estratégico

Causa Efecto

Vectores

Iniciativas

Indicadores

Presentación  
Ejecutiva

Medición de  
Impacto

Portafolio

Problemas

Cerrar Sesión  
de Trabajo

## Organizaciones

Marco Estratégico

### ► Gobierno de la Provincia de Córdoba

- [I- OBJETIVOS DEL MILENIO](#)
- [II- Organizaciones con Planes 2007-2008-2009](#)
- [III- Organizaciones con Planes 2008](#)
- [IV- Indicadores Sectoriales de la Gestión Pública](#)
- [V- Organizaciones con Planes 2007](#)



Home

Plan  
Estratégico

Causa Efecto

Vectores

Iniciativas

Indicadores

Presentación  
Ejecutiva

Medición de  
Impacto

Portafolio

Problemas

Cerrar Sesión  
de Trabajo

## Organizaciones

- [Gobierno de la Provincia de Córdoba](#)
  - ▶ **II- Organizaciones con Planes 2007-2008-2009**
    - [Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento](#)
    - [Agencia Córdoba Deportes](#)
    - [Agencia Córdoba Turismo](#)
    - [Agencia ProCórdoba](#)
    - [Corporación Inmobiliaria Córdoba S.A](#)
    - [Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos](#)
    - [Ministerio de Ciencia y Tecnología](#)
    - [Ministerio de Desarrollo Social](#)
    - [Ministerio de Educación](#)
    - [Ministerio de Finanzas](#)
    - [Ministerio de Gobierno](#)
    - [Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo](#)
    - [Ministerio de Justicia](#)
    - [Ministerio de Obras y Servicios Públicos](#)
    - [Ministerio de Salud](#)
    - [Secretaría de Ambiente](#)
    - [Secretaría de Cultura](#)
    - [Secretaría de la Región Centro](#)
    - [Secretaría General de la Gobernación](#)
    - [Subsecretaría de Defensa Civil](#)



Home

Plan  
Estratégico

Causa Efecto

Vectores

Iniciativas

Indicadores

Presentación  
Ejecutiva

Medición de  
Impacto

Portafolio

Problemas

Cerrar Sesión  
de Trabajo

## Organizaciones

- [Gobierno de la Provincia de Córdoba](#)
- [II- Organizaciones con Planes 2007-2008-2009](#)
  - [Ministerio de Finanzas](#)
    - ▶ **Ministerio de Finanzas 2008**

Marco Estratégico

Strategos - Mozilla Firefox

http://d250nt32/strategosweb/strategos.asp?WCI=organizaciones&WCE=E

### Ministerio de Finanzas 2008

**Misión**  
Es misión del Ministerio de Finanzas asistir al Poder Ejecutivo en todo lo inherente a la elaboración del presupuesto provincial y análisis, evaluación y control de la ejecución presupuestaria, como así también en los niveles de gastos e ingresos conforme a las pautas fijadas por el Ejecutivo.

**Visión**  
Permitir una adecuada asignación de recursos tendientes a obtener con mayor eficacia y economicidad la promoción de políticas que incrementen el bienestar social.

Regresar

Terminado



**STRATEGOS®**

Ministerio de Finanzas 2008  
**Plan Estratégico 2008**

Visualizar Plan Funcional del año

- 1. **Ciudadanía**
  - MF.01 Promover el gasto productivo (Secretaría de Administración Financiera)
  - MF.02 Mantener el equilibrio fiscal y controlar el nivel servicios de la deuda a través del cumplimiento de la Ley Nacional de Responsabilidad I
  - MF.03 Optimizar los niveles de recaudación impositiva y promover la equidad del sistema impositivo. (Secretaría de Ingresos Públicos)
  - MF.04 Orientar las organizaciones hacia el cliente, eficientizando los procedimientos y la metodología de trabajo a través de la Gestión de Proce
- 2. **Procesos Internos**
  - MF.05 Alcanzar un adecuado control interno y un seguimiento efectivo del gasto optimizando los sistemas de control y auditorías sobre las disti
  - MF.06 Fortalecer los procesos tendientes a brindar seg en el tráfico jurídico Inmobiliario (Sec. de Ingresos Públicos)
- 3. **Conocimiento y Tecnología**
  - MF.07 Eficientizar los sistemas de información prioritarios del Ministerio para la toma de decisiones. (Secretaría de Ingresos Públicos)
  - MF.08 Disponer de personal técnico-profesional capacitado en las distintas dependencias de la Secretaría de Ingresos Públicos. (Secretaría de

Indicadores del Plan

Anexos



?
STRATEGOS®

Home

Plan Estratégico

Causa Efecto

Vectores

Iniciativas

Indicadores

Presentación Ejecutiva

Medición de Impacto

Portafolio

Problemas

---

Cerrar Sesión de Trabajo

**Ministerio de Finanzas 2008**  
**MF.03 Optimizar los niveles de recaudación impositiva y promover la equidad del sistema impositivo. (Secretaría de Ingresos Públicos)**

Descripción				
Recaudar un valor lo mas cercano posible al máximo potencial de cada impuesto, en base a la legislación existente, teniendo en cuenta al contribuyente brindandole un servicio eficiente, y teniendo en cuenta la capacidad contributiva de cada uno, a través de normativas que contribuyan a lograr la equidad en el sistema. Al tener distinta periodicidad los indicadores,al momento de cargarlos en el Strategos tendrán peso cero y el Objetivo se encontrará siempre pintado de blanco. Para medir el avance de lo ejecutado es necesario revisar los Indicadores.				
Frecuencia de evaluación	Responsable			
Anual	<a href="#">Ministro de Finanzas</a>			
Año	Período	Estado Anual (%)	Estado Parcial (%)	Evaluación

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA - PRESUPUESTO 2009							Mapa de Programas (Hoja 1 / 1 )
<b>Jurisdicción/Entidad: 1.15 - Ministerio De Finanzas</b>							
Denominación	Naturaleza	Unidad de Organización	Unidad Ejecutora	Servicio Administrativo	Fin - Fun - Det	Fuente De Financiamiento	Monto
<b>166 - OPTIMIZAR LA RECAUDACION Y PROMOVER LA EQUIDAD DEL SISTEMA IMPOSITIVO</b>	<i>OBJETIVOS</i>	Secretaría De Ingresos Públicos	Dirección General De Rentas	Ministerio de Finanzas		RENTAS GENERALES	<b>200</b>



Home

Plan  
Estratégico

Causa Efecto

Vectores

Iniciativas

Indicadores

Presentación  
Ejecutiva

Medición de  
Impacto

Portafolio

Problemas

Cerrar Sesión  
de Trabajo

Ministerio de Finanzas 2008

**MF.03 Optimizar los niveles de recaudación impositiva y promover la equidad del sistema impositivo.**  
**(Secretaría de Ingresos Públicos)**



**Indicador Resultado**

Alerta	Gráfico	Arbol	Nombre	Unidad	Frecuencia	Ultimo periodo	Real	Meta anual	Meta parcial	
			<a href="#">MF.03.I Incremento de Recaudación del Impuesto Inmobiliario (Monto de impuesto año en cuestión / Mon</a>	%	Trimestral	4/2008	123,27	70,00		
			<a href="#">MF.03.II Incremento de Recaudación del Impuesto Automotor (Monto de impuesto año en cuestión / Monto</a>	%	Trimestral	4/2008	245,29	325,00		
			<a href="#">MF.03.III Proporción de cumplimiento del Impuesto sobre los Ingresos Brutos (Número de contribuyente</a>	%	Anual	1/2008	64,92	64,00		
			<a href="#">MF.03.IV Incremento de Recaudación del Impuesto sobre los Ingresos Brutos</a>	%	Trimestral	4/2008	420,17	320,00		
			<a href="#">MF.03.IX Recursos totales recaudados 2008 / Recursos totales presupuestados 2008</a>	%	Trimestral	3/2008	81,65	100,00		
			<a href="#">MF.03.V Incremento en el número de fiscalizaciones realizadas en el año</a>	Nº	Trimestral	4/2008	47.327,00	14.750,00		
			<a href="#">MF.03.VI Incremento en el monto de fiscalizaciones realizadas en el año respecto del monto de fiscal</a>	\$	Trimestral	4/2008	145.253.378,12	107.841.243,00		
			<a href="#">MF.03.VII Cobertura de Fiscalización (Número de contribuyentes fiscalizados / N° de contribuyentes</a>	%	Trimestral	4/2008	124,44	100,00		





- Home
- Plan Estratégico
- Causa Efecto
- Vectores
- Iniciativas
- Indicadores
- Presentación Ejecutiva
- Medición de Impacto
- Portafolio
- Problemas
- Cerrar Sesión de Trabajo

**MINISTERIO DE FINANZAS 2008**

**PLAN ESTRATÉGICO 2008**

**Iniciativa: MF.03. 8 DESARROLLO DE LOS APLICATIVOS NECESARIOS PARA EL PAGO ELECTRÓNICO DE INGRESOS BRUTOS**

**Frecuencia: Mensual**

Descripción

Es un desarrollo a realizar en forma conjunta con AFIP para permitir el pago de las obligaciones de contribuyentes de Ingresos Brutos y Agentes de Retención/Percepción por Internet, operando con los bancos adheridos a las redes LINK, Banelco e Interbanking. Fuente de verificación: Dirección General de Rentas / Dirección de Jurisdicción de Tecnología de la Información

Unidad

Responsable de Seguimiento

[Director General de Rentas](#)

Responsable de Lograr Meta

Responsable de Fijar Meta

[Ministro de Finanzas](#)

[Ministro de Finanzas](#)

Vistas:

Actividad	Duración	Comienzo	Fin
<a href="#">MF.03.8.1 Análisis de cambios en OTAX (Rentas)</a>	64	<a href="#">02/01/08</a>	<a href="#">31/03/08</a>
<a href="#">MF.03.8.2 Desarrollo de aplicativo OTAX (Rentas)</a>	11	<a href="#">01/04/08</a>	<a href="#">15/04/08</a>
<a href="#">MF.03.8.3 Test en OTAX (Rentas)</a>	33	<a href="#">16/04/08</a>	<a href="#">30/05/08</a>
<a href="#">MF.03.8.4 Desarrollo de aplicativo WEB (AFIP)</a>	2	<a href="#">01/01/08</a>	<a href="#">02/01/08</a>
<a href="#">MF.03.8.5 Puesta Producción Punta de Caja</a>	1	<a href="#">01/01/08</a>	<a href="#">01/01/08</a>
<a href="#">MF.03.8.6 Puesta Producción Rentas</a>	1	<a href="#">01/01/08</a>	<a href="#">01/01/08</a>

Iniciativa  
Iniciativa  
Iniciativa  
Iniciativa



**Gobierno de la Provincia de Córdoba - Presupuesto 2009**

*Ministerio De Finanzas*

*Denominación del Programa*

**DESARROLLO DE LOS APLICATIVOS NECESARIOS  
PARA EL PAGO ELECTRONICO DE INGRESOS BRUTOS**

*Jurisdicción/Entidad 1.15*

*Categoría Programática*

**166 / 2**

*Descripciones 1 / 1*

*Es un desarrollo a realizar en forma conjunta con AFIP para permitir el pago de las obligaciones de contribuyentes de Ingresos Brutos y Agentes de retención/percepción por internet operando con los bancos adheridos a las redes LINK, banelco e interbanking.*



- Home
- Plan Estratégico
- Causa Efecto
- Vectores
- Iniciativas
- Indicadores
- Presentación Ejecutiva
- Medición de Impacto
- Portafolio
- Problemas
- Cerrar Sesión de Trabajo

Ministerio de Finanzas 2008

Actividad

MF.03.8.1 Análisis de cambios en OTAX (Rentas)

Tablero de seguimiento de Programas.

Cod	Objetivo
Cod	Iniciativa
Cod	Actividad / Programa

SEGUIMIENTO

Planificación

Unidad de medida	Ultima Carga	Frecuencia de Medida	Meta	Acumulado	Dif Q	% Cumplimiento

Financiero

Ultima Carga	Asignado	Devengado Acumulado	Devengado	Dif Q	% Invertido

Comparación de Avance

Fisico %	Financiero %

Correspondiente a mes:

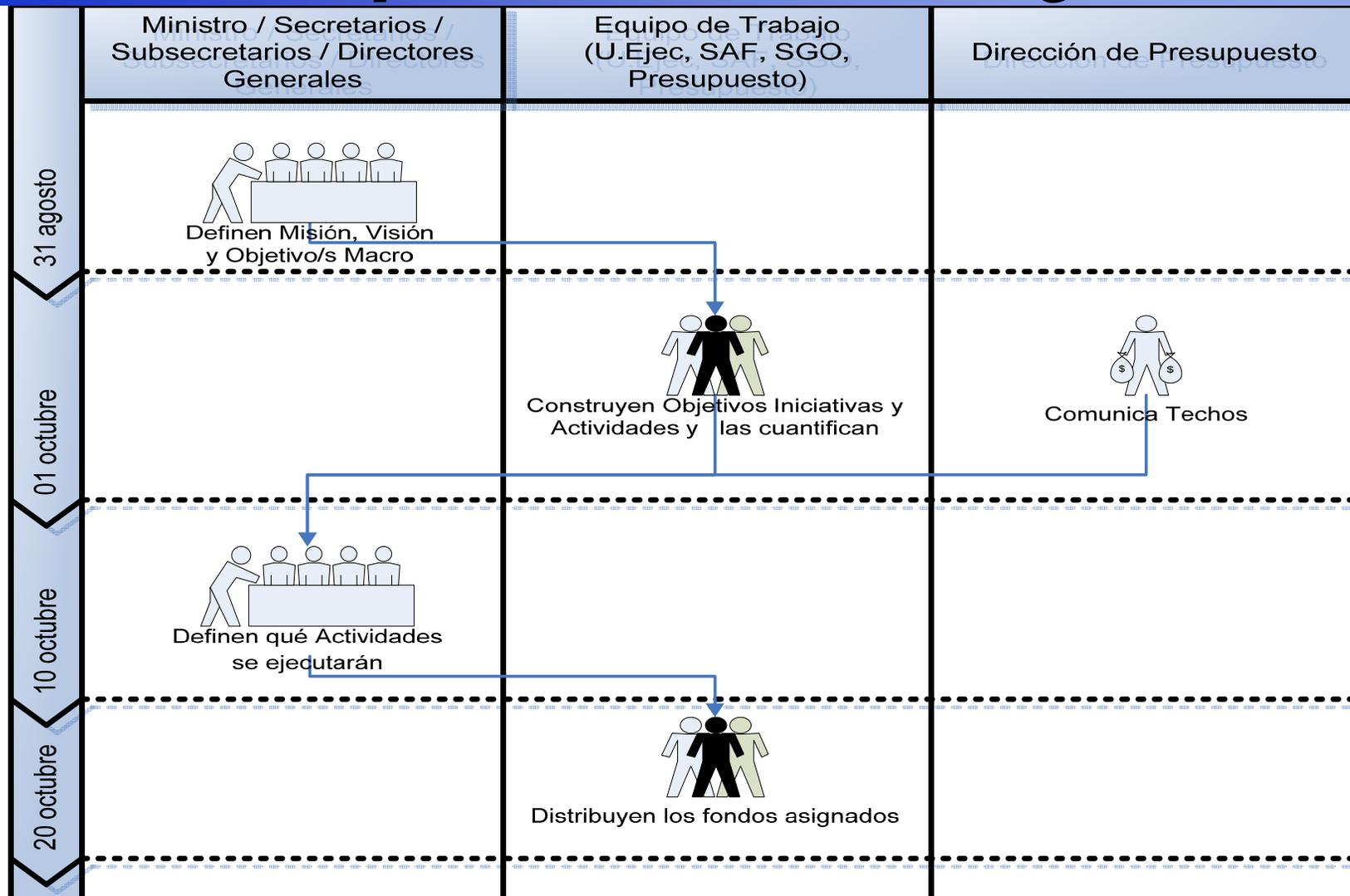


# *Temario*

- » *Marco General*
- » *Situación Inicial*
- » *Estrategia de Implementación*
- » *Un ejemplo práctico*
  
- » ***Esquema de Trabajo y Logros en el Proyecto de Presupuesto 2010***



# Esquema de Trabajo





GOBIERNO DE LA  
PROVINCIA DE  
CÓRDOBA



Foro Permanente de  
Direcciones de Presupuesto y  
Finanzas de la República  
Argentina

# *Presupuesto 2010*

**Tres Categorías Programáticas por  
Organismo Formuladas en forma conjunta,  
con Objetivos, Indicadores, Metas y  
Unidades Físicas Mensurables**



*“No perdamos de vista los factores más importantes para alcanzar el éxito:  
**COMPROMISO**,  
**VALOR** para marcar la diferencia,  
**VISIÓN** para lograr los cambios y  
**CORAJE** para poner las cosas en movimiento”*

*Lorraine Matusak*

***Muchas Gracias***