Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar
Julio-Agosto, 2023, Volumen 7, Número 4.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7154

La planificación, el presupuesto y la gestión pública en el Perú

Carlos Matos Ingaruca[1]
cingarucam@ucvvirtual.edu.pe
https://orcid.org/0000-0001-8043-7285
Universidad César Vallejo
Perú

William Agnes Chauca Castro
wchauca@ucvvirtual.edu.pe
https://orcid.org/0000-0003-3798-3023
Universidad César Vallejo
Perú

RESUMEN

Considerando la coyuntura actual sobre los resultados del uso de los recursos públicos, como consecuencia de la poca eficiencia y eficacia en la ejecución del presupuesto en marco a las políticas públicas. El presupuesto y su alineación con la planificación es una necesidad para una adecuada gestión pública, que genere mejoras tangibles en la administración pública. Es de tipo documental, con enfoque mixto, en el que se revisó de forma sistemática las publicaciones obtenidas de base de datos acreditados y fiables, y como instrumento una matriz de referencias y análisis.

Palabras clave: *Planificación; presupuesto público; planeamiento estratégico; gestión pública.*

[1] Autor principal
Correspondencia: cingarucam@ucvvirtual.edu.pe

Planning, budget and public management in Perú

ABSTRACT

Considering the current situation on the results of the use of public resources, as a consequence of the low efficiency and effectiveness in the execution of the budget within the framework of public policies. The budget and its alignment with planning is a necessity for adequate public management, which generates tangible improvements in public administration. It is of a documentary type, with a mixed approach, in which the publications obtained from accredited and reliable databases were systematically reviewed, and a matrix of references and analysis was used as an instrument.

***Keywords*:** *planning; public budget; strategic planning; public management*

Artículo recibido 20 junio 2023

Aceptado para publicación: 20 julio 2023

INTRODUCCIÓN

El Perú, se caracteriza por ser un país con muchos recursos naturales, que no han sido administrados apropiadamente por los gobiernos, lo que no ha ayudado a conseguir el desarrollo esperado expresado en un mayor bienestar para la sociedad. La existencia de elementos de planificación y presupuesto no han ayudado en la mejora de la administración pública ya que su sola presencia no basta para mejorar la gestión; se acepta como una condición necesaria pero no suficiente (Bonari, Gasparín, Diéguez y Sánchez 2015). Los presupuestos y la planificación surgieron por la razón de promover el desarrollo en la década de los 60 en América Latina, concepción que estaba muy arraigada con el estado del bienestar, en la que el estado juega un papel muy relevante en el crecimiento y el desarrollo económico. A mediados de los años 70 hasta fines de los años 90 se da mayor importancia al sector privado, asignándole al estado el papel de estabilizador de la economía, se empezaron a desarrollar los criterios de modernización de la gestión pública. En la década de los 2000 se asume que el crecimiento por sí solo no asegura el bienestar de la sociedad, por lo que el nuevo rol del estado lleva a revalorizar la planificación, incorporando la visión orientada al servicio de la sociedad (gestión por resultados) (Tavares y Berretta, 2006).

El presupuesto es un proceso donde se consideran recursos públicos físicos y monetarios, sobre los que se decide para dar origen a un producto (bienes y servicios). Asimismo, se concibe a la planificación como un ejercicio de prospección que busca en forma precisa articular los objetivos estratégicos y acciones que la administración pública desea implementar en un tiempo (Bonari, Gasparín, Diéguez y Sánchez 2015).

Desde una visión política "el presupuesto y la planificación son procesos políticos con una base técnica subyacente", dichos procesos técnicos varían de acuerdo al espacio y al momento, así como los aspectos institucionales, siendo necesario adoptar estrategias según la realidad de cada entorno. (Shack, 2014, p.141). Se consideran procesos políticos ya que son disposiciones administrativas públicas las cuales se deben cumplir, normadas en diferentes leyes peruanas, estas leyes que nos establecen el rumbo, los objetivos y las metas de la política. Las instituciones públicas muchas veces conciben el plan como una formalidad administrativa y un trámite más que se debe cumplir, es por ello que no lo consideran como un instrumento de gestión importante para operacionalizar y/o mejorar el uso de los recursos públicos. (Shack, 2014;

Sotelo, 2008). Teniendo en cuenta que el plan es un instrumento de largo plazo y el presupuesto es un instrumento de corto plazo, ambos considerados como procesos indisolubles uno del otro, el primero nos ayuda a realizar la planificación, el **cómo** lo realizaremos y el segundo los medios del que se dispone, o sea el **con qué** lo ejecutamos (Shack, 2014).

Estos dos instrumentos de gestión (planificación y presupuesto) no generan los resultados esperados, porque tanto los que hacen planificación como los de presupuesto aceptan que el plan se tiene que reflejar financieramente en el presupuesto; sin embargo, en la práctica los formuladores del presupuesto no lo consideran. Así también se puede observar que estos planificadores siguen desarrollando los mismos instrumentos de planificación a pesar que en la formulación del presupuesto se utilice otros criterios. También es preocupante observar que los poderes ejecutivo y legislativo siguen haciendo los esfuerzos perfeccionando a la burocracia y aprobando estos instrumentos. (Shack, 2014)

Es importante resaltar lo mencionado por Tavares y Berretta (2006) en relación a la importancia de la alineación de la planificación con el presupuesto y su estrecha relación con la definición de economía el cual manifiesta:

> "El dilema central de la economía es la decisión de asignar recursos escasos a objetivos múltiples. En el fondo ésta es una expresión particular del conflicto más general y permanente entre lo que el ser humano desea y lo que le es posible obtener. La relación entre la planificación estratégica y el presupuesto es otra forma de expresión de ese dilema, los deseos expresados como una visión del tipo de sociedad en la que se desea vivir, que se manifiesta en los planes estratégicos del gobierno, y las posibilidades efectivas determinadas por los recursos presupuestales disponibles (p. 5)".

Al respecto si el concepto de economía es la asignación de recursos escasos entre fines alternativos, siendo los recursos escasos y las necesidades ilimitadas (lo que queremos y lo que podemos), entonces las discusiones sobre la vinculación de estos dos instrumentos la planificación y la presupuestación, se puede interpretar como la expresión de que por un lado está la visión de la sociedad y en la otra las posibilidades efectivas (Shack, 2008).

Es por ello que el presente es de elevada relevancia, porque busca demostrar la importancia del presupuesto para preservar la estabilidad del sector público, asignando de la forma más eficiente los recursos públicos acorde a los objetivos estratégicos gubernamentales (planificación) (Shack, 2008), con ello se resalta la importancia y necesidad de alcanzar una mayor articulación, entre la planificación y el presupuesto, para mejorar la eficiencia y efectividad del uso de los recursos en las organizaciones públicas. En ese sentido, se ha discutido y escrito bastante sobre la articulación del presupuesto público y la planificación que ayudaría mucho a mejorar el uso de los recursos públicos expresados en programas públicos e inversión, demandando al presupuesto una razón de sus gastos anuales, volviendo a ser el medio para el logro de los objetivos que denota la planificación. Por ello, es importante la alineación entre presupuesto y planificación así lograr mayor eficiencia de las organizaciones públicas (Sotelo, 2008; Galloso y Ospino, 2021; Shack, 2008; Tavares y Verretta, 2006; Neyra, 2012; Bonari et al, 2015). Este análisis de la desarticulación de estos dos instrumentos fue abordado desde diferentes ópticas, identificando la problemática en América Latina (Shack, 2014; Tavares y Berretta, 2006; Martner, 2008), analizando la problemática en entidades como la defensoría del pueblo, CEPLAN, hospitales y otras entidades públicas en el Perú (Galloso, y Ospino, 2021; Neyra, 2012; Horna, 2018; Arenas, 2017). Así también, en los trabajos de Hurtado y Gonzales (2015) y Torres (2015) se analiza la desarticulación de estos dos instrumentos en los gobiernos subnacionales.

En concordancia con lo mencionado en el párrafo anterior, Galloso y Ospino (2021), plantearon como problema principal en su investigación sobre el efecto de la desarticulación entre el sistema de planeamiento estratégico y la programación presupuestaria en la gestión pública del CEPLAN. Identificaron en su investigación, que existe desarticulación entre el sistema de planeamiento estratégico con la programación de gastos; así como, la desarticulación del POI (Plan Operativo Institucional) con la programación de gastos, asimismo, demostraron que la vinculación de la variable planeamiento estratégico y programación de gastos ha incidido en la gestión pública.

Otro problema identificado en la Defensoría del Pueblo se basa en la planificación, el presupuesto público y la gestión pública. La investigación realizada determinó que la planificación y el presupuesto público

integrados influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo. (Neyra, 2012)

Asimismo, se tiene indagaciones en la Sede Central del Gobierno Regional de Arequipa durante el año 2016, donde se desafiaron investigar sobre el efecto de la planificación en el nivel de la ejecución presupuestal y financiero de los Proyectos de Inversión (Arenas, 2017).

A nivel internacional, Indonesia Sirojuzilam and Muda (2017), consideran que los procesos presupuestarios se encuentran muy atrapados en el corto plazo, la planificación es meramente orientativa, no es un instrumento ni compromiso vinculante de política presupuestaria que involucre al mediano y largo plazo.

Por lo expuesto, se quiere centrarse en el análisis de la falta de integración del presupuesto y la planificación en el Perú, realizando una evaluación de los factores, la institucionalidad y de los sistemas de articulación en relación al marco fiscal de corto, mediano y largo plazo, partiendo de la determinación de los procesos de planificación, así como del presupuestario.

METODOLOGÍA

Se ha desarrollado una revisión sistemática de publicaciones obtenidas de base de datos acreditados y fiables con fecha de publicación entre los años 2006 al 2021, por lo que se considera de diseño documental, asimismo, se revisó artículos y publicaciones en idioma inglés en temas relacionados a la planificación, presupuesto y gestión pública así como la articulación entre estos; de la misma forma usamos como instrumento de recolección de datos una matriz de referencias y análisis plasmados en un archivo Excel en el que se considera la siguiente información: Titulo de la publicación, el autor, el año, citas textuales, referencia citada bajo la norma APA, así como el link o DOI de la publicación. Así también se analizó la información de publicaciones con enfoque cualitativo y cuantitativo, por lo que el presente trabajo tiene enfoque mixto.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la elaboración del presupuesto los gastos y sus prioridades son definidas por el plan que muchas veces no es el plan que se elaboró formalmente y que se encuentra aprobado y publicado, sino por otro plan, que se encuentra condicionado por otras metas y objetivos de acuerdo a la coyuntura económica, política, social,

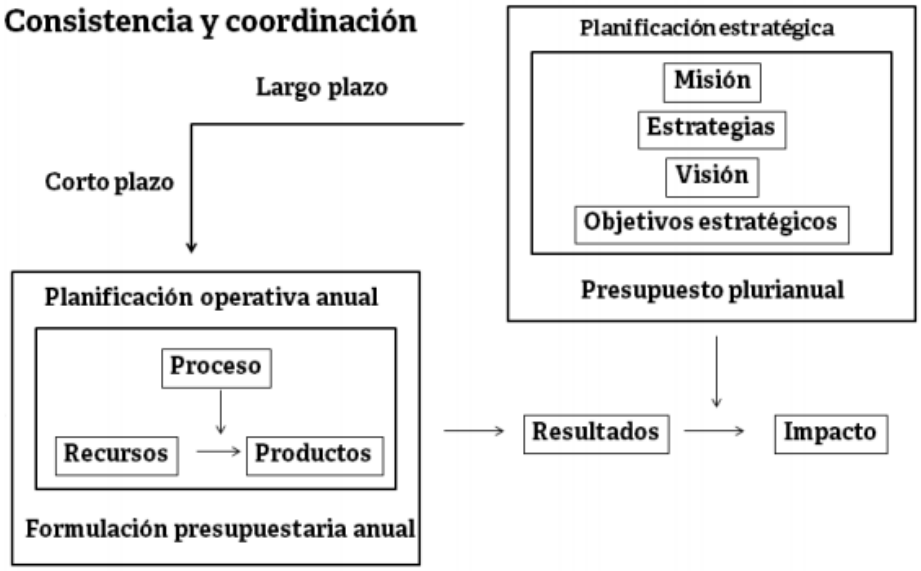
etc. que muchas veces son diferentes a los primeros (Shack, 2008)

En términos teóricos tanto los guardianes del tesoro Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (responsables de los presupuestos) como los planificadores deben encontrarse de acuerdo, pero en la realidad en la elaboración de los presupuestos, no se toma en cuenta esto, se sigue usando recursos públicos en la capacitación y especialización de los planificadores aun sabiendo que la formulación del presupuesto sigue otros criterios.

Si consideramos el proceso presupuestario como tal, se puede identificar que en la formulación se presentan conflictos entre distintos actores que defienden intereses diversos, buscando influir en la asignación de los recursos, el peso relativo que tiene en cada país el presupuesto o el plan estratégico determina en parte el rol y la incidencia de los actores (Tavares y Berretta, 2006)

En este sentido, Bonari, et al (2015) considera que la nueva gestión pública como parte de la modernización estatal debe brindar herramientas de gestión, entre ellas la articulación entre la planificación y el presupuesto, considerando las prioridades gubernamentales y la asignación presupuestaria, lo cual traerá consigo ventajas como: mejora en la consistencia de las acciones del gobierno (políticas sustentables en el tiempo), mejora en la asignación de fondos públicos, mejora la coordinación de distintos organismos públicos; así también, ayuda a mejorar el desempeño de los funcionarios públicos. Por otro lado, considera que es importante contar con un marco lógico donde la planificación como el presupuesto (instrumentos de gestión) favorezcan en el proceso de toma de decisiones; esta vinculación involucra a un horizonte temporal, en el mediano y largo plazo; siendo que, el presupuesto multianual encuentra su correlato con la planificación estratégica, asignando fondos para su ejecución y obtención de metas, objetivos estratégicos, estableciendo las acciones de corto plazo. En ese sentido, se iniciará definiendo una línea de base; así como, políticas específicas, determinando insumos, actividades y productos que se quieren generar, lo que permitirá llegar al mediano- largo plazo establecido en la P.E., todo lo mencionado se precisa en la imagen siguiente:

Vinculación entre presupuesto y planificación



Fuente: CIPPEC

Por otro lado, Shack (2014) considera que no existe un modelo único de articulación entre la planificacion y el presupuesto, pero si plantea que estos dos procesos son indisolubles, son como las dos caras de una moneda; por lo que, se deben buscar mejoras en la sinergia en las funciones de estos dos procesos; así tambien, considera que la articulacion debe estar orientada a los procesos más que a documentos. En ese sentido, la planificacion incide de forma importante en el destino de los recursos públicos (presupuesto); por lo que estos, tienen que alinearse a las limitaciones que imponen los planes.

Asimismo, plantea que esta articulación no solo depende de mejoras en el aspecto normativo, sino más bien requiere la mejora de la gestión de procesos, de la capacidad de comunicación de estos dos sistemas, motivando la participación, interacción de los protagonistas de estos dos sistemas;asi como, la integración de sus respectivos sistemas de información.

También, la integracion de estos dos sistemas se tiene que dar armonizando diferentes contextos, niveles y momentos (ciclos de politica), se entiende tanto como un problema técnico con un componente político a diferentes niveles (global, sectorial e institucional); respecto a ellos Shack (2014) manifiesta:

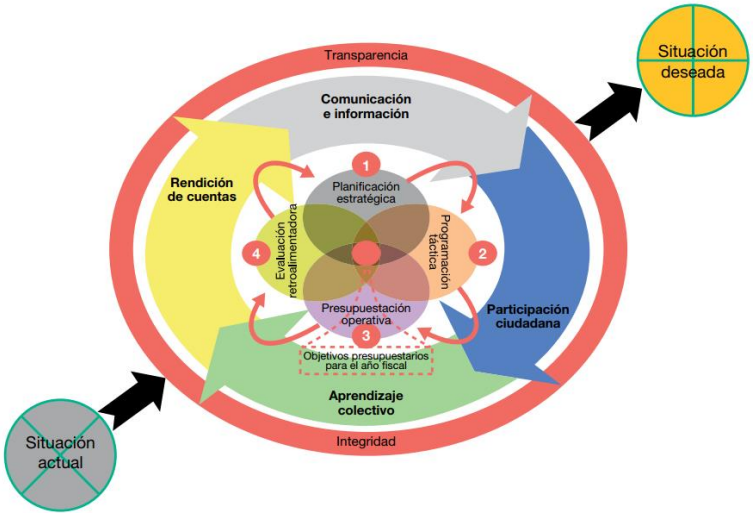
> "La integración no se produce en un vacío, sino más bien en un contexto cultural, histórico e institucional determinado y bajo una dinámica distinta dependiendo el nivel jerárquico

organizacional en el cual se produzca, es decir, una cosa es la articulación del presupuesto general de la república con el plan nacional de desarrollo y otra distinta la articulación entre el presupuesto de una entidad y su plan operativo institucional (p.7)".

Shack (2014) considera que estas relaciones se complican con la cantidad de involucrados que interactuen en este proceso, acentuando las diferencias entre estos dos sistemas, como son: el proceso del presupuesto es mucho más explicito que el de la planificacion, la planificacion se da para el largo plazo, el presupuesto esta enmarcado en el corto plazo, el plan tiene una perspectiva programática, el presupuesto esta más enfocado de asignar responsabilidades y recursos, el presupuesto es aprobado por el congreso (ley) a diferencia del plan que es aprobado por el gobierno, el plan se formula de cara al ciudadano, el presupuesto utiliza nomenclatura propia y que solo utilizan sus especialistas, entre otras diferencias.

Considerando que la articulación de estos dos instrumentos es un tema de integración de procesos y sistemas de información, se identifican cuatro megaprocesos en la gestión de recursos que podemos identificar en la imagen siguiente:

Macroprocesos en la gestión de los recursos



Fuente: Shack (2008)

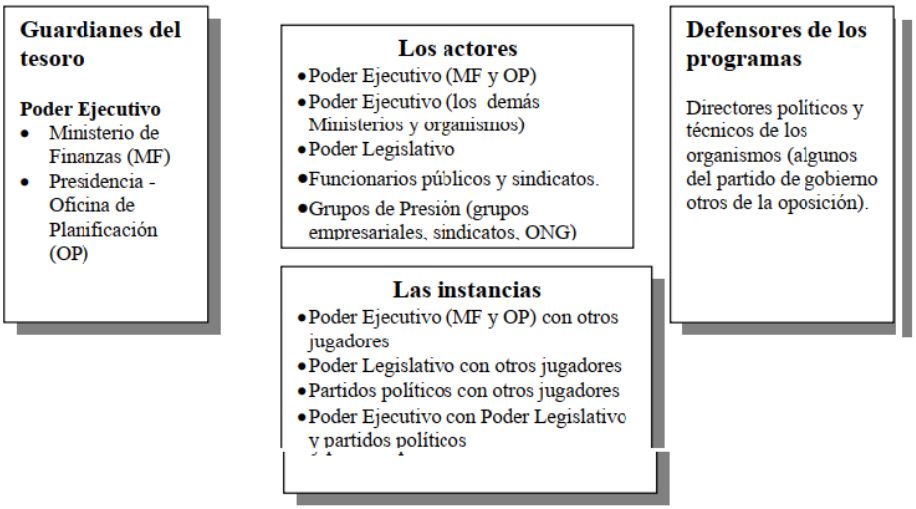
Por lo presentado, la planificación estratégica se da a niveles macro gubernamentales, considerando el horizonte temporal (largo plazo - visión del país), con el fin de lograr esta visión se presenta otro proceso conocido como la programación táctica (mediano plazo), en ella se especifica más el cómo lograr los

objetivos de desarrollo, identificando las metas anuales (plurianual); así también, este es un proceso que proporcionará los objetivos presupuestarios anuales (OPA), sobre el que se basa el presupuesto. El proceso de presupuestación operativa especifica el detalle de la asignación de los recursos que se destinarán en el año previsto en la programación táctica, se enfoca en el quien, cuando, cómo se ejecutará, con que fuente de recursos, siendo relevante la información de todo el proceso, observando si se está generando el valor público esperado (indicadores de gestión y evaluación). Por último, el proceso de evaluación, que es relevante para saber el avance del logro de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos; así estos cuatro procesos son determinantes para el logro de la eficiencia, equidad, el desarrollo, la integridad territorial y la sostenibilidad de la economía; por ende, la mejora del bienestar social, por otro lado, no se debe olvidar que estos cuatro mega procesos se desarrollan en un entorno de rendición de cuentas, participación ciudadana, comunicación e información, rendición de cuentas en la gestión pública (Shack, 2018).

Por otro lado, Tavares y Berretta (2006) consideran que la relación de causalidad entre la planificación, el presupuesto y los resultados es pobre y que la articulación se produce de mejor manera en la formulación que en la ejecución ya que los resultados tienen pocos efectos explícitos, esta pobre articulación se manifiesta mediante información del logro de metas mas no de costos y calidad de bienes y servicios; así mismo, la evaluación no es tomada en cuenta por los funcionarios responsables ni menos por el congreso para retroalimentación de los siguientes presupuestos.

El predominio de las entidades públicas ministerio de economía y finanzas o el ente rector de planificación, determinara la relevancia del MEF en las decisiones de mediano plazo. Considerando que en la formulación del presupuestario participan, diversos actore que buscan influir defendiendo sus intereses particulares, así tenemos al poder ejecutivo, poder legislativo, funcionarios públicos, grupos de presión, partidos políticos entre otros, como se puede observar en la imagen siguiente. Toda esta presión observada en este proceso podría disminuir si se da el predominio del plan sobre el presupuesto, lo que generaría una mayor claridad estratégica expresada en la asignación de recursos a entidades que están en las prioridades de los objetivos estratégico, disminuyendo así la presión o conflictividad en la formulación presupuestaria.

El presupuesto - Reglas de juego



Fuente: Tavares y Berretta (2006)

Al respecto, CEPAL (2012), señala que los principales problemas en el sistema presupuestario son: una asignación y ejecución inercial, poco técnica, incongruente con los planes, discrepancias entre el legislativo y ejecutivo; discrecionalidad en las decisiones del Ministerio de Economía y Finanzas; la incertidumbre sobre la calendarización y montos, fragmentación y no evaluación de los resultados.

Así también, Flores y Arostegui (2016) consideran que la relación entre planificación y presupuesto se realiza en medida a la voluntad política y administrativa, esta articulación se manifiesta en la asignación de los recursos públicos mediante el plan operativo el cual contiene los objetivos sobre los que se debe planificar y presupuestar para el logro del plan estratégico. Asimismo, identifica que esta desarticulación se presenta por la poca claridad en el presupuesto que debería ser de entendimiento general y no solo de los que lo elaboran; así también, existe una ausencia temporal de indicadores, que limita identificar la desarticulación de estos dos sistemas, todo esto nos hace ver que cada una de estas herramientas están ejecutándose como un matrimonio separado.

En el caso peruano analizaremos casos específicos para identificar, el cómo se presentó esta desarticulación. Entre estos tenemos el trabajo de Martner (2008), que esta problemática se manifiesta en la insatisfacción de los pobladores sobre los gastos en bienes y servicios públicos que se financian, pues no se realizan con

la eficiencia en la ejecución y eficacia en el impacto, es por ello que el Estado ha venido promoviendo diversas acciones para mejorar la calidad del gasto público, entre ellos: el planeamiento estratégico multianual, la focalización del gasto social, generación de políticas públicas sobre descentralización, se ha tenido innovaciones en cuanto a la transparencia presupuestaria, así como se tiene en cuenta las fases del desarrollo del proceso presupuestario, el cual es visto no solo porque no hay articulación entre el nivel operativo, sino también por la falta de la voluntad política o inercia burocrática. En las fases de desarrollo, se tiene la programación, en el que se vinculan los objetivos institucionales de cada Pliego con los diferentes planes según las instancias descentralizadas, las cuales están relacionadas unas a otras. Cuando se priorizan los objetivos, se definen las metas presupuestarias, y estas son medidas de forma cuantificable, el que definitivamente nos permitan evaluar los avances de los objetivos establecidos. Según las normas peruanas la planificación tienen carácter plurianual y la presupuestación es anual, la articulación entre los planes estratégicos institucionales y los planes estratégicos multianuales con el presupuesto es deficiente. Se fundamenta que la deficiente articulación entre los planes y el presupuesto se debe a que la fase de programación duplica el trabajo del área de planeamiento, otro motivo es que el área de planeamiento trabaja por separado del área de presupuesto. Es por ello que se establece como desafío pendiente la articulación entre planificación con presupuestación, en el que se tiene que vincular los planes con los presupuestos.

Así también, se ha visto en nuestro país, un limitado perfeccionamiento institucional que se expresa en las limitadas competencias de los trabajadores públicos que laboran en el desarrollo de los procesos de estos sistemas administrativos lo que ha limitado la coordinación de planes estratégicos, programación multianual y los planes estratégicos institucionales, que deberían conjugar como un sistema coherente de instrumentos que tienen los mismos objetivos, limitando el componente inercial en los presupuestos, así como la el sistema incremental en el presupuesto (Martner, 2008)

En los estudios realizados en la gestión pública del CEPLAN entre los años 2009 al 2018 se ha obtenido que el 64,5% de la desarticulación de la planificación estratégica y la programación de gastos influyen negativamente sobre su gestión pública. (Galloso y Ospino, 2021). Definitivamente los resultados nos

demuestran que si no tenemos una buena planificación estratégica vinculada a la programación de gastos, la gestión pública de esta institución no será exitosa, lo que implica que no se alcanzaran los objetivos y las metas de la institución. Todo ello nos permite corroborar lo planteado por Shack, que muchas veces las instituciones conciben el plan como una formalidad administrativa que se debe cumplir y no como un documento necesario e importante para mejorar el uso de los recursos públicos.

Un aporte importante sobre la investigación realizada en la Defensoría del Pueblo, es la comprobación de que la Planificación y presupuesto público integrados, influyen positivamente en la gestión pública de dicha institución, pero no solo una correcta planificación de forma general, sino con estrategias precisas, además con la programación específica, todo ello direccionado al cumplimiento de los objetivos y recursos presupuestales. Asimismo, una recomendación importante de la investigadora es que el Estado implemente un sistema articulado de la planificación y el presupuesto, para que tengamos mejoras en la gestión pública. (Neyra, 2012)

Por otro lado, Arenas (2017), en su artículo llego a la conclusión de que la planificación expresada en los instrumentos de gestión no se cumplen al momento de su ejecución; asimismo, considero que la programación del Presupuesto Multianual (Inversión Pública), instrumento de planificación en las que se considera las inversiones previstas durante 3 años, no sirve de base para este proceso de elaboración el presupuestaria, así también el Plan Anual de Contrataciones, no desempeña su rol planificador porque solo se ejecuta un porcentaje muy bajo de lo programado, indicando una nula planificación. En consecuencia, las deficiencias en la elaboración de las herramientas de planificación a nivel de los gobiernos regionales y gobiernos locales perjudican el desarrollo de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno.

El Instituto de Estudios Fiscales (2013), establece que la coordinación entre el presupuesto y la planificación en el Perú ha sido deficiente; más aún, con procesos como el de descentralización y modernización del estado; sin embargo, estos dos instrumentos son importantes, la planificación porque establece los ejes sobre los que se cimentara la visión de nación, resultando importante la cohesión social y el crecimiento económico sostenible imprescindible para financiar las políticas que mejoren la equidad; así también el presupuesto, porque operativiza los objetivos y la meta del plan garantizando la eficiencia y

eficacia en el manejo de recursos públicos con fines de lograr el máximo bienestar social.

La postura de planificar y presupuestar en américa latina, se da según la realidad de algunos países los cuales fueron analizados, llegando a los siguientes resultados:

> En Costa Rica, la planificación inicia con la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo (PND) el cual se realiza a nivel Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, a nivel de instituciones públicas realizan un Plan Anual Operativo (PAO), enmarcado en el PND y aprobados en cada año, los cuales sirven de base para la formulación presupuestaría. En la vinculación del presupuesto y planificación, Costa Rica tuvo problemas en la gestión de presupuesto hasta el año 2001, por el divorcio entre la planificación y presupuestación, sin embargo a partir del 2008 se mejoró la articulación entre el plan y el presupuesto, esto con el esfuerzo del gobierno y los diferentes actores. La metodología aplicada se basa en el establecimiento de la vinculación entre el PND y el presupuesto, cada institución publica realiza un análisis detallado del para vincular el producto final con los objetivos de las acciones estratégicas del PND y reflejar los logros deseados en la gestión operativa, asimismo, que se garantice el cumplimento de lo planificado. (Martner, 2008).

CONCLUSIONES

La desarticulación entre estos dos instrumentos se presenta en el proceso de la formulación presupuestaria donde hay una lucha por influir en la asignación de recursos, que en la ejecución que implica la evaluación (costos, calidad de bienes y servicios, valor público), criterio que no es tomado en cuenta para que los jerarcas y congreso consideren como retroalimentación para la formulación de los presupuestos siguientes.

La planificación y el presupuesto son dos caras de la misma moneda y que estos dos procesos son indisolubles, identifica cuatro mega procesos: Planificación estratégica, planificación táctica, planificación operativa y evaluación, que en forma conjunta con los sistemas de información mejora la capacidad de comunicación de estos dos sistemas, así concluye que la articulación debe estar orientada a los procesos más que a documentos.

En el caso peruano los trabajos muestran que se realizan diferentes acciones para mejorar la adquisición de

bienes y servicios que satisfagan las necesidades reales de los ciudadanos, pero los resultados son poco satisfactorios, debido a que los planes estratégicos institucionales, planes estratégicos multianuales y el presupuesto están desligados por lo aislado que están el área de planeamiento y el área de presupuesto, muchas veces duplicando trabajo y esfuerzos, otras veces se ve limitadas competencias de los trabajadores públicos, quienes no trabajan en forma coordinada con las áreas respectivas. Teniendo como resultado la desarticulación de la planificación con el presupuesto.

La articulación entre planificación y presupuesto es una herramienta poderosa de gestión y es producto del proceso de interacción política y técnica, que equilibra las tareas coyunturales con las acciones destinadas al largo plazo, es importante contar con un marco lógico donde la planificación como el presupuesto favorezcan en el proceso de toma de decisiones.

Muchos investigadores sobre la materia consideran que la articulación será más alcanzable si nos preocupamos de mejorar la calidad de la burocracia, en especial de los mandos intermedios ya que gracias a la labor de estas personas que son parte de un servicio civil meritocrático la integración será posible. El cambio es necesario porque la rigidez de la burocracia puede ser más perniciosa que la inflexibilidad del presupuesto.

Las principales innovaciones realizadas en América Latina apuntan al establecimiento de diferentes metodologías para lograr la vinculación y/o articulación entre la planificación y prepuesto que ha ayudado significativamente en la gestión presupuestal.

LISTA DE REFERENCIAS

Arenas, A. (2017) Planificación y Nivel de Ejecución Presupuestal y Financiero de los Proyectos de Inversión de la Sede Central del Gobierno Regional de Arequipa 2016.

Arizti, P, Brumby, J. Manning, N. Senderowitsch, R. Thomas, T. (2010). Results, Performance Budgeting and Trust in Government. World Bank, Washington, DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27895 License: CC BY 3.0 IGO

Bonari, D. Gasparín, J. Diéguez, G y Sánchez, J. (2015) La vinculación entre planificación y presupuesto como herramienta de la gestión pública por resultados.

Bonilla, I. (2018) Estrategia para vincular la planificación y el presupuesto de las instituciones del sector público. Universidad de el Salvador.

Cruz, A. (2019) Metodología para la vinculación de la planificación estratégica y el presupuesto institucional en el gobierno central ecuatoriano

Flores, E. y Arostegui, Y. (2016) Propuesta metodológica, para la vinculación de la Planificación y el Presupuesto de la Asamblea Nacional

Galloso, E y Ospino, J. (2021). Desarticulación del planeamiento estratégico y la programación presupuestaria y su efecto en la gestión del CEPLAN.

Horna, E. (2018) La Planificación y Gestión Presupuestaria de la Unidad Ejecutora 005 III Dirtepol Trujillo Y Su Influencia en la Optimización de los Servicios Policiales. Lima.

Hurtado, A. y Gonzales R. (2015) La gestión y planificación municipal en el Perú.

Instituto de Estudios Fiscales (2013) Articulación Plan Presupuesto y uso de la Evaluación como herramienta de mejora de la presupuestación y planificación.

Martner, R. (2008). Planificar y presupuestar en América Latina. CEPAL. LC/L.2859-P - 2008 - p. 11-23. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6897.

Neyra, M. (2012) El Planeamiento y el Presupuesto Público y su Influencia en la Gestion Pública. Caso Defensoría Del Pueblo, Periodo 2000-2010.

Omolo, A. (2015). Practical Approaches for County Governments to Facilitate Public Participation in the Planning and Budget Process. Kenya devolution, no. 6; World Bank Group, Washington, DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21669 License: CC BY 3.0 IGO."

Sirojuzilam, Hakim, S. and Muda, I. (2017). Role of planning and budget to the development of agropolitan area. Sumatera

Shack, N (2008) Intentando caracterizar la articulación entre el plan y el presupuesto. documento de trabajo BID – PRODEV http://asip.org.ar/wp-content/uploads/2016/05/Articulacion-entre-plan-y-pto.-Shack.pdf.

Shack, N. (2014). La articulación entre el plan y el presupuesto: un tema recurrente en el trabajo del ILPES en la región. Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la Agenda de Desarrollo, 139-157. DOI https://doi.org/10.18356/cf57231a-es.

Sotelo, A. (2008) La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 40, febrero, 2008, pp. 151-176. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533671007.

Stelter, J. (2011) California Community College Budget, Strategic Planning, Resource Allocation, and Dialogue: does Program Review Provide the Link? Alliant International University

Tavares, M. y Berretta, N. (2006) Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias

Torres, M (2015) Los Procesos del Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gestión Administrativa en los Gobiernos Locales de la Provincia De Huánuco Periodo 2015.