

# MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: Presupuestos plurianuales para el sector de la Defensa Nacional<sup>1</sup>

Héctor Gallegos A<sup>2</sup>.

Luis Riquelme C<sup>3</sup>.

El sistema chileno de asignación de recursos en el sector de la Defensa opera mediante presupuestos anuales, lo que no concuerda necesariamente con las necesidades de un buen sistema de administración financiera pública al limitar la planificación a un período que impide trabajar pensando en mediano y largo plazo. Ante este panorama y basándonos en las ideas matrices que fundamentan la teoría de presupuestos en las empresas, que permiten proyectar escenarios, determinar necesidades de financiamiento, establecer prioridades y optimizar la asignación de recursos, surge una alternativa: los presupuestos plurianuales, con sus ventajas y limitaciones.

Cuando hablamos de mercado, lo primero que se nos viene a la mente es el libre juego de oferta y demanda, cuya interacción determina los precios que son las señales que guían la asignación de recursos y además, tienen la característica de generar incentivos a los agentes para interactuar, no obstante, se puede argumentar que lo anterior sería posible en competencia perfecta, asumiendo las particularidades que ello implica y en oposición, tendríamos los mercados no competitivos y los bienes públicos. En el contexto descrito, surgen inquietudes respecto de como asignar eficientemente recursos al sector público, y en particular, al de la Defensa, bien público por excelencia, en el cual las preferencias no son reveladas y por lo tanto, no es factible construir una demanda dado que se encuentra presente la conducta free-rider de los "consumidores".

En Chile, la asignación de recursos al sector público responde, en la generalidad, a las políticas públicas sectoriales, a los programas sociales, al financiamiento del gasto corriente y la inversión sectorial, cuyo instrumento para su materialización se denomina Ley de Presupuestos de la Nación, la cual se elabora anualmente en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

## 1.- Presupuesto y Planificación

---

<sup>1</sup> Las ideas planteadas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores y no representan necesariamente la opinión del Ministerio de Hacienda.

<sup>2</sup> Analista de Presupuestos de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda. Es Coronel de Ejército en retiro, Ingeniero Politécnico Militar (APM) con Mención en Economía y Administración, MBA de la Escuela de Negocios IEDE (Chile- España), Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez y Diplomado (Graduado de Honor) en Estudios Políticos y Estratégicos de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE). E-mail: gallegos7@gmail.com

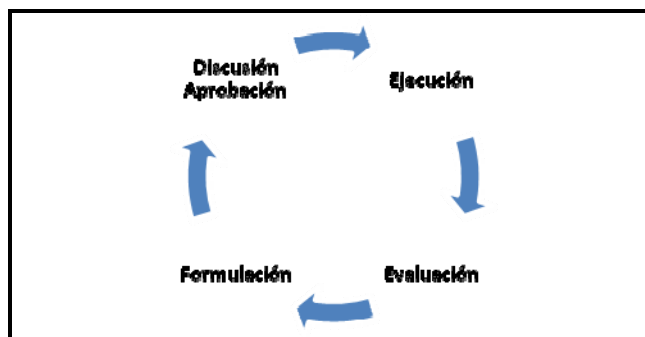
<sup>3</sup> Analista de Presupuestos de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda. Es Ingeniero Comercial con Mención en Economía de la Universidad de Chile y Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la misma universidad. E-mail: lariquelmec@gmail.com

El presupuesto público constituye el más importante y, en ocasiones, casi el único instrumento del cual disponen los gobiernos para llevar a cabo la política fiscal. El presupuesto, como tal instrumento, debe adaptarse a las características y planteamientos de la política fiscal. Y uno de esos planteamientos, de los de mayor importancia, es la definición de los objetivos y medidas de la política fiscal en un entorno plurianual, coordinado con los objetivos generales de la política económica y su calendario. De acuerdo con el Banco Mundial (Manual de Gestión del Gasto Público, 1998), un inadecuado enlace entre política económica, planificación y presupuesto, constituye la principal causa de los fracasos en los resultados presupuestarios en muchos países en desarrollo. La implementación de escenarios de gasto a mediano plazo está siendo una de las respuestas más extendidas, no solo para resolver este problema, sino que también para resolver ineficiencias de la planificación presupuestaria, así como para orientar determinados problemas de la acción de gobierno, adoptando muchos países los presupuestos plurianuales variando entre uno y otro la cantidad de años que comprenden.

## 2.- Proceso Presupuestario en Chile<sup>4</sup>

La actual asignación de recursos para la Defensa, sigue el mismo proceso que rige para todo el resto del sector público, el cual comprende las etapas que se muestran en el Cuadro N° 2:

**Cuadro N°2: Proceso Presupuestario**



Fuente: Dipres

En la etapa de formulación, las instituciones de la Defensa presentan en julio sus requerimientos de gastos para el año siguiente, de acuerdo con los lineamientos macroeconómicos y de política fiscal definidos por la autoridad económica, cuya principal restricción para presupuestar consiste en la definición ex-ante de un marco financiero anual, lo que se podría traducir en el ámbito de la empresa, a colocar un "tope a los ingresos" y en función de ello ordenar los gastos para sus operaciones con la prohibición de acceso al financiamiento privado. El presupuesto de gasto lo exponen las instituciones en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, instancia en la cual se entregan las justificaciones y se recaba información adicional de los mismos. Posteriormente, a mediados de octubre se materializa en el Poder Legislativo la discusión y aprobación de la Ley de Presupuestos enviado por el

<sup>4</sup> Análisis de la Partida 11 de la Ley de Presupuestos: "Ministerio de Defensa"

Ejecutivo, para proceder a continuación con la promulgación y publicación en el diario oficial de la misma. Al año siguiente, corresponde la etapa de ejecución del presupuesto, con un estrecho margen para efectuar modificaciones a los gastos aprobados. Finalmente, al año subsiguiente, se evalúa ex-post su ejecución en términos presupuestarios y del cumplimiento de objetivos y metas.

Como queda de manifiesto, la escasa flexibilidad para adecuar lo presupuestado, es otra restricción a la cual se ven enfrentadas las instituciones de la Defensa y dada la complejidad propia de sus gastos parece razonable estudiar un mecanismo diferente para la asignación de recursos, máxime, cuando al analizar integralmente el gasto de dicho sector, podemos apreciar que su presupuesto anual es complementario con las adquisiciones materializadas al amparo de la Ley Secreta del Cobre.

### **3.- Presupuesto de la Defensa**

Desde el año 2002 se han promulgado en nuestro país diversas leyes<sup>5</sup> con fuerte incidencia en la gestión pública y que han afectado la asignación y gestión de recursos de la Defensa. Este sector requiere ser financiado por el Estado: primero, porque cumple una función social básica para la existencia de la sociedad, y segundo, por tratarse de un bien público, es decir, no existe rivalidad en su consumo y nadie puede consumir el bien defensa en forma exclusiva en desmedro del resto. Según esto, no se aplican los principios de la exclusión y rivalidad en el consumo como en los bienes privados. Adicionalmente, la Defensa tiene la particularidad de que la adquisiciones bélicas como tanques, buques o aviones se adquieren en un contexto de varios años de acuerdo con la política en dicha área, para lo cual se deben autorizar flujos de gastos de mediano plazo, tal como ocurre con la Ley Secreta del Cobre, por lo tanto, la asignación anual de la Ley de Presupuestos limita las adquisiciones de este sector.

En finanzas públicas y en finanzas empresariales los presupuestos se construyen con la estimación de ingresos y con una determinada certeza en los gastos, sin embargo, las principales diferencias se encuentran en los saldos de la última línea y en el foco que tiene mayor atención. Las empresas pueden presupuestar con existencia de saldos negativos, dada la particularidad de acceder al financiamiento privado para sus operaciones, en cambio en lo público, los ingresos serán iguales a los gastos. En cuanto al foco de atención, las empresas concentran los esfuerzos en la generación de ingresos y las finanzas públicas se orientan al gasto<sup>6</sup>, en la calidad y eficiencia de éste, por lo que generalmente nos referimos sólo a este componente.

Los recursos asociados a la Defensa pueden dividirse en presupuestarios y extrapresupuestarios. Los primeros, se refieren a los contemplados en la Ley de Presupuestos de la Nación, y los denominados extrapresupuestarios incluyen la Ley N° 13.196 (Ley Secreta del Cobre), los Fondos Rotativos de Abastecimiento (FORA)<sup>7</sup> y Patrimonio de Afectación Fiscal (servicios de Bienestar Social de las Fuerzas Armadas)<sup>8</sup>. Para efectos del presente trabajo, se consideran los recursos asociados a la Ley de

---

<sup>5</sup> Leyes N°s. 19.863 (2003), 19.886 (2003), 20.128 (2006), 20.285 (2008), y desarrollo de política fiscal anti cíclica.

<sup>6</sup> Principalmente por estar financiada la operación mediante la Ley de Presupuestos de la Nación, en lo que se denomina Aporte Fiscal Libre.

<sup>7</sup> Ley N° 16.256 de 1965

<sup>8</sup> Ley N° 18.712 de 1988

Presupuestos y Ley Secreta del Cobre, ya que abarcan alrededor del 95% del total de financiamiento de la defensa.

El gasto en Defensa durante el año 2009, alcanza hasta un 3,6% del PIB, conforme a la desagregación que se presenta en el Cuadro N° 1:

**Cuadro N°1: Gasto en Defensa como % del PIB**

<b>Agrupación</b>	<b>% PIB</b>
Fuerzas Armadas	0,9%
Policías	0,7%
Fuerzas Armadas + Ley del Cobre	1,1%
Ley de Presupuestos + Ley del Cobre	3,6%

Fuente: Elaboración propia en base a información de DIPRES y Banco Central.

Los recursos asignados a las Fuerzas Armadas (Ejército, Armada y FACH) en el presupuesto representan un 0,9% del PIB, financiando principalmente gastos en remuneraciones y operación. Al agregar los recursos de la Ley 13.196, este porcentaje se incrementa a un 1,1%. Por otra parte, el gasto de las policías (Carabineros y Policía de Investigaciones) representa un 0,7% del PIB e incluye los gastos en remuneraciones, operación y programas de seguridad ciudadana. Por último, el gasto total en defensa, llega a un 3,6% del PIB, de acuerdo con datos del año 2009.

#### **4.- Ley Secreta del Cobre**

El gasto que se autoriza con cargo a estos recursos, se determina de acuerdo con la meta del gasto público concordante con la política fiscal, independiente de los ingresos que se generen y de aquellos que se encuentran disponibles en la cuenta de la esta ley, es decir, nuevamente nos encontramos con la existencia de un marco de gasto que no necesariamente es equivalente con los ingresos y la disponibilidad financiera. No obstante, existe una diferencia sustantiva con los recursos contemplados en la Ley de Presupuestos, el marco de gasto se determina para un horizonte de mediano plazo y en función de ello, se autoriza el financiamiento de un determinado número de proyectos para la adquisición de material y equipamiento bélico. Estas adquisiciones se enmarcan en las prioridades del Ministerio de Defensa y son sometidos previamente a una evaluación de proyectos, por una unidad de esta cartera.

#### **5.- Limitaciones del actual proceso presupuestario de la Defensa**

Como hemos visto, el sistema de asignación de recursos para la Defensa, mediante presupuestos anuales, presenta determinadas características que limitan una eficiente asignación de recursos y no permite dimensionar integralmente el gasto real que se materializa en este sector. A la vez, no favorece la transparencia de la información de estos gastos hacia la sociedad en su conjunto.

Dado que el presupuesto es anual, los servicios públicos se preocupan más de las actividades operativas del muy corto plazo que de una visión estratégica institucional inmersa dentro de una política de Defensa del país que va más allá del año presupuestario. Lo anterior, genera una desmedida atención en satisfacer problemas y necesidades puntuales de acuerdo con la contingencia, más que plantearse objetivos y metas de largo y mediano plazo, no favoreciendo la implementación de planes de reposición a mediano plazo para material no bélico, generando incertidumbre en cuanto al cumplimiento de políticas institucionales y en cuál debería ser su aporte al quehacer del país en los próximos años.

En términos generales, las adquisiciones bélicas son financiadas con recursos provenientes de la Ley Secreta del Cobre, pero la operación y mantención de los mismos se realiza con los recursos provenientes de la Ley de Presupuestos. Lo anterior, se produce por el hecho que la Ley Secreta del Cobre permite financiar el material bélico, pero no los gastos en infraestructura, operación, sueldos y el entrenamiento del personal que será asignado a dicho material. Por otra parte, las instituciones, que no poseen los mecanismos adecuados de evaluación de proyectos<sup>9</sup>, no se preocupan de justificar y dimensionar adecuadamente los costos de las inversiones, y posteriormente comienzan a aparecer otros costos asociados, los cuales muchas veces la autoridad económica desconoce y debe financiar. Lo descrito atenta contra las metas macroeconómicas y el bienestar de la sociedad, ya que son gastos que no estaban proyectados para ser incorporados en el presupuesto. Además, el problema se agrava dado que los proyectos a financiar, generalmente, se presentan en instancias y tiempos diferentes a los señalados para el proceso presupuestario.

Usualmente, en los últimos meses del año, las instituciones se podrían ver enfrentadas a no tener la capacidad de ejecutar todo el gasto autorizado en la Ley de Presupuestos y generar disponibilidades (saldos finales de caja). Lo anterior, se podría dar por diferentes causas: ineficiente gestión, lentitud en los procesos de adquisiciones, no autorización de reasignaciones presupuestarias o demora en los tiempos que median desde la solicitud de modificación presupuestaria hasta su total aprobación, instancia en la que participa la Contraloría General de la República. Ante esta situación, las instituciones se preocuparían más de ejecutar (gastar), que del cumplimiento de las metas planificadas para el año, gastando estos recursos en adquisiciones no autorizadas en un comienzo, iniciando programas de gasto que no tendrán financiamiento posterior, o cumpliendo con tareas y actividades que son impuestas por el escalón superior y que no cuentan con el financiamiento respectivo, lo que atenta contra la planificación institucional y óptimo uso de los recursos públicos. No obstante, una posible explicación para el esfuerzo de las instituciones en ejecutar todo su presupuesto, radica en la percepción de que al dejar saldos finales de caja, estos no sean incorporados por el Ministerio de Hacienda al año siguiente.

Los proyectos se focalizan con demasiado énfasis en los costos más que en la rentabilidad social, lo que se produce por la necesidad de “convencer” al poder Ejecutivo de que sus adquisiciones son “baratas” y de esta forma acceder a su financiamiento, sin preocuparse demasiado por los flujos del proyecto en los años 1 hacia adelante. En ocasiones el Ejecutivo percibe que se encuentra aprobando un proyecto que tiene solo un año de inversión, pero en años posteriores aparecen nuevos flujos de inversión, o bien en el ciclo

---

<sup>9</sup> Desde el año 2009 existe en el Ministerio de Defensa una unidad especializada de evaluación de proyectos.

de vida del proyecto existirían up-grade tecnológicos no financiados. Lo anterior afecta claramente la óptima asignación de recursos públicos y al bienestar social.

Cuando se aprueban proyectos que tienen más de un año de ejecución, siempre está latente el riesgo de las contingencias macroeconómicas, lo que podría generar que al año siguiente no se pueda financiar el flujo correspondiente, quedando incompleto el proyecto o inversión, perdiendo el país los recursos ya invertidos.

Como se ha visto, los recursos del presupuesto anual y aquellos de la Ley Secreta del Cobre, tienen una restricción de marco financiero inicial. A los primeros les imposibilita generar adquisiciones con flujos de pago en un horizonte de mediano plazo (más de un año), lo cual les impone una carga financiera adicional al financiar sus inversiones por etapas y no poder contratar en forma completa determinados proyectos, debiendo en consecuencia licitar anualmente la fracción del proyecto que cuenta con financiamiento. Para los segundos, dada la cuantía de las adquisiciones, los procesos técnicos, las características propias del material y la disponibilidad de éste por parte de los proveedores extranjeros, implica la búsqueda de financiamiento adicional mediante créditos internacionales con períodos de gracia, para poder colocar la orden de compra y ajustar los pagos con las disponibilidades o bien, pactar condiciones crediticias con los mismos proveedores a los cuales adquieren el material bélico. En ambas situaciones, existen costos asociados que difícilmente podrán evitar y definitivamente encarecen los proyectos. Esto podría generar además incertidumbre a los proveedores de la Defensa, ya que en muchos casos no tienen la seguridad de que se podrán cumplir con sus compromisos financieros durante todos los años que dure el flujo de pagos y exigir garantías estatales para materializar la transacción.

## **6.- Propuesta en la forma de asignar recursos para la Defensa**

El presupuesto plurianual es una herramienta que contiene los recursos financieros del sector público (ingresos y gastos) por un plazo superior a un año, por lo general de 3 a 5 años, y está directamente relacionado con la planificación estratégica del gobierno y el marco fiscal de mediano plazo, para lo cual es necesario proyectar las variables macroeconómicas para ese espacio de tiempo, como el PIB, precio de commodities, ingresos tributarios, entre otras, y de esta forma determinar el financiamiento del presupuesto de mediano plazo.

Diversos países en el mundo asignan sus recursos utilizando esta herramienta de mediano plazo o acompañan el presupuesto anual con una proyección de tres o más años siguientes, como es el caso del Reino Unido<sup>10</sup> o Alemania. Específicamente en el Reino Unido, existe un plan de equipamiento militar de largo plazo concebido a 10 años y quien administre uno de estos proyectos debe permanecer a cargo por el período completo del mismo, es decir, desde su concepción hasta su disposición final, situación que en el caso chileno se desconoce. El plan de equipamiento de largo plazo se encuentra vinculado a uno similar de 4 años administrado por el Ministerio de Defensa, que incluye los gastos de sueldos, viajes, tecnología informática, etc. Ambos planes conforman el plan/presupuesto de la defensa de esa nación, lo señalado y

---

<sup>10</sup> [www.mod.uk/NR/rdonlyres/8907AA1D-EDD1-4D79-A375-C183086D30A6/0/Defence\\_Plan\\_20090914.pdf](http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/8907AA1D-EDD1-4D79-A375-C183086D30A6/0/Defence_Plan_20090914.pdf).

como seguramente es fácil de deducir, soluciona la mayoría de las limitaciones descritas anteriormente. Por su parte, el Ministerio de Defensa alemán también prepara un presupuesto a 10 años y ha adoptado del Reino Unido el concepto de ciclo CADMIN (sigla en inglés que significa concepción, evaluación, demostración, fabricación, servicio, descarte), presentando al Parlamento un presupuesto que contiene proyecciones a 3 años, además del año presupuestal, sin embargo, las cifras para los años 2 al 4 son indicativas.

El presupuesto plurianual es utilizado para establecer futuras necesidades presupuestarias y sirve para evaluar los efectos que se podrían generar ante cambios macroeconómicos o de políticas o bien, para determinar disponibilidades que permitan la inclusión de nuevos gastos. Desde una perspectiva metodológica, su aplicación combina una definición de arriba hacia abajo (top-down) en cuanto a la disponibilidad de recursos, con una estimación de abajo hacia arriba (Bottom-up) de los gastos actuales y de mediano plazo para los programas existentes y nuevos, conciliando además los costos con los recursos disponibles. Los beneficios de su aplicación se describen a continuación:

- ✓ Aumento del bienestar social, ya que los presupuestos plurianuales permiten una mejor asignación de recursos, asociado a un proceso de planificación estratégica: metas, objetivos, indicadores. Todo lo anterior contribuye al accountability.
- ✓ Señal para la política monetaria, ya que los presupuestos plurianuales llevan implícitos supuestos de tipo de cambio, precio del cobre e inflación, entre otros.
- ✓ Preocupación por el mediano y largo plazo: las autoridades y directivos de los servicios públicos deberán preocuparse de planificar metas y objetivos que van más allá del año calendario, por lo tanto, cobra especial relevancia la aplicación de los elementos de planificación estratégica, en contraposición a lo que ocurre actualmente, donde muchas veces la discusión se centra en el porqué de un incremento o disminución en un determinado porcentaje de cierto ítem del gasto.

En el contexto descrito, es factible señalar que los presupuestos plurianuales podrían significar, bajo determinadas circunstancias, una especie de garantía de que las instituciones podrán contar con un determinado volumen de recursos, no obstante, uno de sus propósitos fundamentales es facilitar la planificación del gasto de mediano plazo, lo que se traduciría en beneficios relacionados con una mayor eficiencia en la ejecución.

- ✓ Capacidad de control y gestión: permite implementar metas cuantitativas y cualitativas que posibilitan orientar los recursos financieros y monitorearlos durante el período, tomando las acciones necesarias si se producen desviaciones, favoreciendo en consecuencia la aplicación de controles y auditorías que aseguren el cumplimiento de la política sectorial a un mínimo costo.
- ✓ Reduce la incertidumbre y otorga flexibilidad: dado que se define el presupuesto para varios años, las instituciones tendrán mayor certeza en el financiamiento del flujo completo de sus proyectos y gastos en general, lo que les permitirá una mejor planificación, reducción de costos, interesar a un mayor número de participantes en las licitaciones públicas y dependiendo del estado de avance de los proyectos movilizar recursos de un período a otro.

- ✓ Optimiza el uso de los recursos públicos: permite un mejor uso de los saldos finales de caja, ya que se reduce la “presión” en las instituciones por gastar los recursos asignados anualmente, permitiendo liberar recursos y destinarlos a financiar aquellas actividades que dada la contingencia podrían haber quedado deficitarias o incorporar nuevos gastos al presupuesto plurianual.
- ✓ Genera un espacio más propicio para las empresas proveedoras en la industria del sector de la Defensa, ya que dará seguridad del cumplimiento de los pagos y les permitirá calendarizar de mejor forma sus stocks de acuerdo con los calendarios de requerimientos. También permitirá una mejor interacción entre dicho sector y los bancos en la solicitud y planificación de los préstamos.

Las inestabilidades macroeconómicas atentan contra la buena aplicación de los presupuestos plurianuales al debilitar las proyecciones que sustentan el marco de ingresos para su financiamiento, sin embargo, dada la característica distintiva de presupuestar para varios años, este sistema otorga la flexibilidad de desplazar o postergar determinados gastos hacia otros años sin afectar razonablemente el cumplimiento de la planificación trazada al mediano plazo.

## **7.- Conclusiones**

- ✓ Lo descrito, deja de manifiesto las vulnerabilidades y deficiencias que tiene el actual sistema de asignación de recursos para la Defensa mediante presupuestos anuales, con lo cual no se cumplen requisitos de eficiencia y eficacia de un buen sistema de administración financiera pública, el cual debería permitir el logro de los objetivos de la política fiscal macroeconómica, asegurar que se logren los resultados esperados de las políticas y programas a un costo razonable y favorecer la transparencia en la obtención y ejecución de los gastos.
- ✓ Los presupuestos plurianuales contribuirían a la obtención de resultados óptimos en la gestión y uso de los recursos públicos, enlazados con el desarrollo de procesos de planificación estratégica y visión de largo plazo, que sean consecuente con la política de Defensa definida por el estamento político, armonizando las necesidades propias del sector y su contribución al quehacer nacional.
- ✓ La adopción del mecanismo de plurianualidad impone necesariamente mejorar la formulación y evaluación de proyectos a financiar, ya que tanto los gastos asociados a las adquisiciones e inversiones, así como los gastos de operación deberán ser considerados adecuadamente para su financiamiento en el mediano plazo, permitiendo resolver el problema actual, en donde las inversiones se financian con la Ley Secreta del Cobre y los gastos de operación con recursos presupuestarios anuales.
- ✓ La estabilidad institucional, política y económica del país permite la aplicación de presupuestos plurianuales, sin necesidad de modificar la actual Ley de Administración Financiera del Estado <sup>11</sup> y un primer paso hacia los presupuestos plurianuales, sería desarrollar en conjunto entre las instituciones

---

<sup>11</sup> Artículos 5º, 9º y 10º.

de la Defensa y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, el trabajo interno denominado "Presupuesto Exploratorio", en que en cada año (primer semestre) se proyecta el presupuesto del sector público para los siguientes 4 años.

## 8.- Referencias

- Dirección de presupuestos: “Estadísticas de las Finanzas Públicas”, varios años.
- Informe Plurianual 2010-2012, Gobiernos Provinciales y Ciudad de Buenos Aires.
- Gómez Luis y Martínez-Vásquez Jorge (2008): “La Programación Presupuestaria Plurianual con Referencia a su Práctica en Reino Unido y Dinamarca”.
- Granados Sergio, Larraín Fernando y Rodríguez Jorge (2009): “Planificación y Presupuesto como Herramientas de Política Pública”. Documento del Consorcio para la Reforma del Estado.
- Leyes de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, varios años
- Ley de Administración Financiera el Estado (LAFE), 1975.
- Libro de la Defensa Nacional de Chile 2010.
- Marcel Mario (2005): Presentación en el Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.
- Martinere Roberto (2007): Manual de presupuesto plurianual, CEPAL.
- Vega Susana (2004): Experiencia argentina, XXXI Seminario Internacional de Presupuesto Público, Costa Rica.
- [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)
- [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
- [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)